

Jani Naumanen

Maalivahtivalmennuspalvelun kehittäminen lean-menetelmää soveltaen

Liikunnanohjaaja YAMK
Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutus
Kevät 2020



KAMK • University
of Applied Sciences

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn taustaa.....	2
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	3
2	LIIKUNTAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN.....	6
2.1	Palvelun tuotteistaminen.....	6
2.2	Asiakaslähtöisyys.....	10
2.2.1	Asiakassuhde.....	11
2.3	Liikuntapalvelun tuotteistaminen.....	13
2.3.1	Liikuntapalvelun erityispiirteet.....	15
2.4	Markkinointi.....	17
2.4.1	Markkinointiajattelu.....	18
2.4.2	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	19
2.4.3	Palvelujen markkinointi.....	21
3	LEAN-MENETELMÄ JA PROSESSI.....	23
3.1	Historia.....	23
3.2	Leanin määrittely ja soveltaminen.....	24
3.3	Lean-prosessin kulku.....	27
3.3.1	Validoitu oppiminen.....	29
3.3.2	Loikkaaminen.....	31
3.3.3	Mvp:n testaus ja kasvun mittaaminen.....	31
3.3.4	Pivotoi tai sinnittele.....	32
3.4	Leanin sovellusalueet.....	33
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	35
4.1	Tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma.....	35
4.2	Tutkimusstrategia.....	36
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	39
4.3.1	Aineistonkeruumenetelmät.....	39
4.3.2	Aineiston analyysimenetelmät.....	41
4.4	Etiikka ja luotettavuus.....	42
4.5	Lean-prosessi kehittämistyössä.....	45

4.6 Validoitu oppiminen.....	48
4.6.1 Arvo- ja kasvuhypoteesi.....	48
4.6.2 Kokeileminen ja ohjaus.....	49
4.7 Palvelun käyttöaste.....	49
4.8 Pivotoida vai sinnitellä?	50
5 TULOKSET.....	51
5.1. Lähivalmennuksen palvelut.....	51
5.2 Etävalmennuksen palvelut.....	56
5.3 Maalivahtivalmennuksen kehittämisideat.....	59
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
6.1 Yhteenveto.....	62
6.2 Lähivalmennus.....	64
6.3 Etävalmennus.....	71
6.4 Palvelukokonaisuuden muotoutuminen.....	73
7 POHDINTA.....	75
7.1 Toimintatutkimuksen prosessointia ja yhteenveto.....	75
7.2 Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi.....	80
7.3 Maalivahtivalmennus tulevaisuudessa.....	83
7.3.1 Jatkotutkimusaiheet ja palvelun kehittäminen.....	85
7.4 Hyödyt toimeksiantajalle.....	86
7.5 Oman asiantuntijuuden kehittyminen.....	86
Lähdeluettelo.....	88
Liitteet	

Tiivistelmä

Tekijä(t): Jani Naumanen

Työn nimi: Maalivahtivalmennuspalvelun kehittäminen lean-menetelmää soveltaen

Tutkintonimike: Liikunnanohjaaja (Ylempi AMK)

Asiasanat: Lean, tuotteistaminen, valmennuspalvelu, salibandy, maalivahti.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää salibandymaalivahdin valmennuspalvelu lean-menetelmän vaiheita soveltaen. Kehittämisen lopuksi toimeksiantajalle luovutetaan palvelukokonaisuus, mikä on koettu lopputuloksen kannalta toimivaksi ja asiakaslähtöiseksi. Tulevaisuudessa toimeksiantaja voi käyttää yritystoiminnassaan palvelukokonaisuutta ja kehitettyjä menetelmiä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka lean-menetelmää voidaan hyödyntää valmennuspalvelun luomisessa ja kehittämisessä. Opinnäytetyössä kuvataan lean-menetelmän periaatteet ja toimintatavat, sekä kuinka näitä käytetään toimintatutkimuksen aikana.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii valmennusalan yritys. Yrityksen pyrkimys on tarjota laadukkaita ja asiakaspalvelulähtöisiä palveluita liikunnan- ja urheilun sektorille. Yritys on perustettu opinnäytetyöprosessia varten, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman aito toimintakuvaus ja oppimistilanne opiskelijalle. Yrittäjä toimii myös yrityksen valmentajana ja opinnäytetyön tekijänä.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita seuraamalla. Kehittämistyötä ohjaa Eric Riesin Lean Startup-kirjassa kuvatut menetelmät ja kokemukset. Prosessin aikana tuotetaan palvelua asiakkaille, joiden kanssa kehittämistyötä tehdään palautekeskustelujen ja haastattelujen avulla. Näiden toimintojen kautta palvelua pyritään kehittämään ja optimoimaan, jotta se vastaisi asiakkaan tarpeita ja tuottaisi heille arvoa. Tutkimuksessa kerättiin aineistoa haastatteluilla, jotka tapahtuivat kasvokkain tai puhelimitse sekä osallistavalla havainnoilla.

Tutkimustulokset kertovat, että maalivahtien valmennus on yhteistyökumppaneille tärkeää ja tulevaisuudessa se tulisi integroida seurojen päivittäiseen arkeen. Maalivahtivalmennusta toivottaisiin tapahtuvan paikan päällä, jotta yksilöiden oppiminen ja ohjaus olisi optimaalista. Maalivahtivalmennus haluttaisiin osaksi seurojen ja joukkueiden arkea. Näin yksilöt huomioitaisiin laajemmin, sekä valmennus olisi kokonaisvaltaisempaa.

Kehittämisen aikana ideoitiin ja luotiin lähi-, etä- ja verkkovalmennuspalveluita. Palveluiden kehittäminen on toteutettu minimaalisen aihion periaatteella (minimum viable product), jota on tarjottu yhteistyökumppaneille. Minimaalista aihiota on lähdetty kehittämään asiakastyössä havaittujen kehittämispalautteiden perusteella. Tutkimuksen jälkeen yrityksellä on käytössään asiakaslähtöisiä palveluja, jotka huomioivat asiakkaiden tarpeita paremmin. Lähivalmennuksen palvelut noudattavat suuresti perinteisen valmennuksen toimintatapoja. Etä- ja verkkovalmennukset voivat tukea perinteisen valmennuksen työmenetelmiä valmennuskentällä.

Abstract

Author(s): Jani Naumanen

Title of the publication: Developing a goalkeepers coaching service applying the lean method

Degree title: Master of sport studies: Sport management and leadership

Keywords: Lean, productization, coaching service, floorball, goalkeeper.

The aim of this thesis is to develop the floorball goalkeepers coaching service according to the lean method. At the end of the development process, the client is delivered a service package, which is considered to be functional and customer oriented. In the future, the client is able to use the services and development methods in his business. The purpose of this thesis is to find how the lean method is used when creating and developing a coaching service. In this thesis, the principles and working methods of lean are described and how they were used during the research process.

The thesis was commissioned by a coaching company. The company aims to provide qualified and customer-oriented services in the field of sport. The company is established for the thesis process in order to provide the most accurate description of the research and learning process for the student. The entrepreneur acts as a coach and writer of the thesis.

The thesis is implemented with principles of qualitative research. The development process is followed by Eric Ries's description of the lean startup method and experience. During the process, the service is provided for the customers, with whom the development process is implemented by feedback discussions. Results of discussions, the service is developed and optimized so that it will meet the customers' needs and provide them. In the research, the data was collected through interviews and by observing.

According to the results, goalkeepers coaching is creating value and is important to clients. It should be integrated into clubs' daily coaching. Goalkeepers coaching is hoped to happen during the individuals' training, providing optimized learning. Goalkeeper coaching should be provided as a part of clubs' daily life. In this scenario, individuals would be taken into account widely.

During the development process, the local and online coaching services were created and designed. The development of the services is implemented on the principle of a minimum viable product, which has been offered to partners. A minimum viable product is developed in cooperation with partners. After the research, the company has customer-oriented services which take into account the needs of clients. Local coaching services are following the traditional coaching methods. With online coaching, the traditional coaching could be supported. Online coaching can be a potential for a future working method in the field of sport.

1 JOHDANTO

Maalivahtivalmennus on tullut seurojen päivittäiseen arkeen vuosien varrella yhä enemmän ja junioritasolla harjoittelevat maalivahdit saavat laadukkaampaa valmennusta tänä päivänä. Maalivahtivalmennus ei ole kaikkien yksilöiden etuoikeus. Oletamus on, että Suomessa ja muissa salibandyä pelaavissa maissa on runsaasti yksilöitä, jotka eivät saa riittävän laadukasta ja määrällistä valmennusta. Voisiko Suomessa tehdä salibandyn maalivahtivalmennusta laadukkaammin?

Toimintatutkimuksen tavoite on kehittää salibandymaalivahdin valmennuspalvelu lean-menetelmän vaiheita soveltaen. Kehittämistehtävän aikana valmennuspalvelusta luodaan aihio (mvp), jonka avulla tehdään valmennustyötä asiakkaiden kanssa. Valmennuspalvelua kehitetään lean-menetelmällä, tällöin arvon tuottaminen asiakkaalle on tärkeintä. Valmennuspalvelua kehitetään asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen, palautteiden ja havainnointien perusteella. Kehittämisprosessin lopputuloksena saatu palvelukokonaisuus luovutetaan toimeksiantajalle. Tulevaisuudessa toimeksiantaja voi hyödyntää ja kehittää palveluita yrityksen toiminnassa. Kehittämistehtävässä toimeksiantajana toimii opinnäytetyötä varten perustettu valmennus- ja liikunta-alan yritys.

Valmennuspalvelun kehittämisellä luodaan vaihtoehtoja seurojen, joukkueiden ja yksilöiden kehittämiseen, perinteisten valmennustapojen tueksi. Valmennuspalveluun pyritään kehittämään lähi- ja etävalmennuksen muotoja. Etävalmennukseen halutaan löytää toimintatapoja, jotta tulevaisuudessa sen avulla voi tehdä valmennustyötä. Lopuksi kehittämisestä tuotos havainnollistetaan palvelukorttien avulla, jossa niiden sisältö julkistetaan toimintatutkimuksen tuloksiin nojaten.

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on toimeksiantajan liikunta-alan yritys, jolle luodaan palvelukokonaisuutta. Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä toimii toimintatutkimuksen periaatteet. Opinnäytetyössä aineistokeruumenetelminä on käytetty havainnointia, haastatteluja ja sähköisiä kyselylomakkeita. Aineiston sisällönanalyysi toteutettiin teemoittelun periaatteiden mukaisesti.

Toimintatutkimuksen tarkoitus on, kuvata kuinka lean-menetelmää voidaan hyödyntää kehittämistyön aikana. Lean-menetelmä kuvataan opinnäytetyön teorialuvussa. Lean-menetelmän käyttö toimintatutkimuksen aikana avataan tutkimusmetodologia luvussa. Toimintatutkimuksen tutkimusongelmana on, millainen on lean-menetelmällä kehitetty ja asiakaslähtöinen

salibandymaalivahdin valmennuspalvelu. Tutkimuskysymykset olivat; Miten maalivahtivalmennuspalvelun kehittämisessä voidaan soveltaa lean-menetelmää? Millainen palvelukokonaisuus rakentuu lean-menetelmän vaiheiden jälkeen?

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kerrotaan työn taustaa ja esitellään toimeksiantaja. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään palvelun tuotteistamista, asiakaslähtöisyyttä ja markkinointia. Edellä mainitut luvut nivoutuvat lean-menetelmän ja prosessin teorialukuun, jossa määritellään lean-käsite, kuvataan lean-prosessi ja sovellusalueet. Tutkimusmetodologia-luvussa syvennyttään tarkemmin tutkimuksen tavoitteeseen, tarkoitukseen, tutkimuskysymyksiin, tutkimusstrategiaan, tutkimusmenetelmiin sekä etiikkaan ja luotettavuuteen. Lisäksi luvussa kuvataan toimintatutkimuksen kehittämisprosessin vaiheet ja tapahtumat. Tulosluvussa eritellään palveluiden muodot, lisäksi näihin on yhdistetty haastatteluiden vastauksia ja tutkijan havainnointia. Opinnäytteen viimeisessä luvussa pohditaan prosessin vaiheita, luotettavuutta, hyötyjä toimeksiantajalle, toimintatutkimuksen onnistumista, palvelun tulevaisuutta ja oman asiantuntijuuden kehittymistä

1.1 Työn taustaa

Salibandyliitto on luonut vision ja strategian vuoteen 2028. Visio on, että salibandy tarjoaa monipuolisimmat mahdollisuudet pelata ja urheilla. Visio asettaa salibandyille tulevaisuuden suunnan ja tavoitteet, jota kohti Salibandyliitto, jäsenseurat ja muut sidosryhmät haluavat kehittää salibandya urheilulajina. Salibandyliiton strategiset tavoitteet kohti visiota vuonna 2028 ovat; salibandy on Suomen suurin joukkuepeli ja Suomi on maailman paras salibandymaa. Ensimmäisessä tavoitteessa on tarkoitus olla harrastajien ja lisenssipelaajien määrällä mitattuna Suomessa eniten pelattu joukkuepeli. Toinen tavoite on, että suomalaiset olisivat maailman parhaita salibandympelaajia ja suomalaiset seurat ovat maailman parhaita salibandyseuroja. Suomen on tarkoitus olla maajoukkueetasolla maailman paras salibandymaa. Nämä tavoitteet pyritään toteuttamaan systemaattisella ja pitkäjänteisellä kehitystyöllä, jotta pelaajat, joukkueet, seurat ja tapahtumat olisivat maailman parhaita. (Salibandyliitto.)

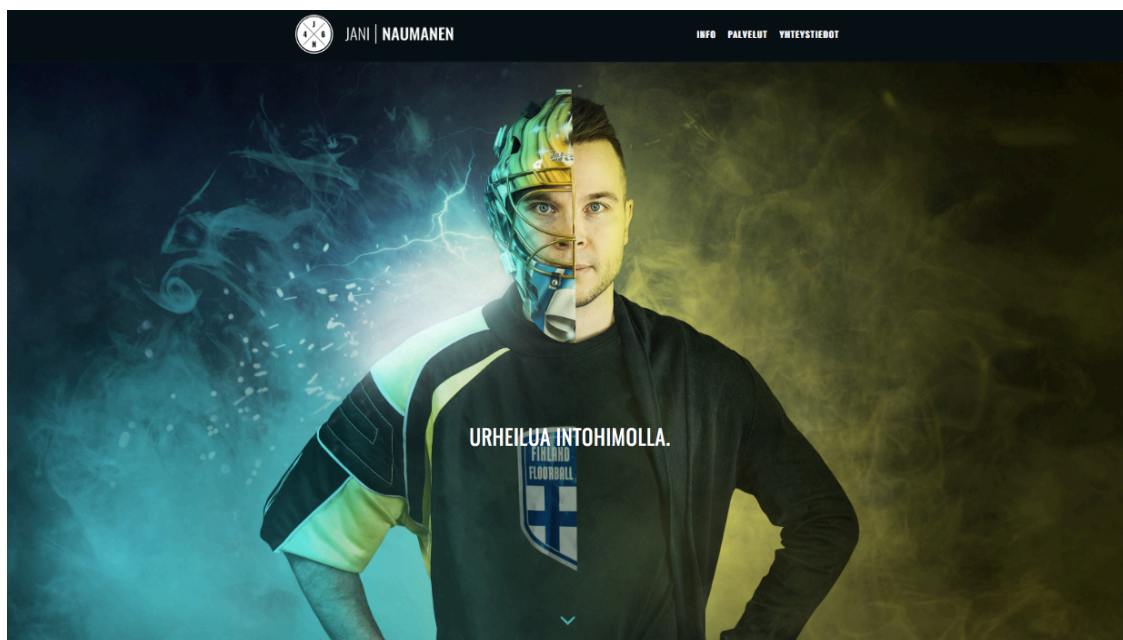
Suomen salibandyliitto on ideoinut vision, jonka mukaan Suomen tulisi olla maailman johtava salibandymaa vuonna 2028. Tähän tavoitteeseen on aikaa, mikä antaa salibandyn parissa työskenteleville aikaa kehittää yksilöitä ja joukkueita paremmalle tasolle. Suomen salibandyliitto ja seurat tarvitsevat erikoisosaamista valmennuksen sektorille, jotta tavoitteeseen päästään. Luomalla yritystoimintaa valmennuksen sektorille, voidaan auttaa yksilöitä kehittymään ja nostamaan

suomalainen salibandy korkeammalle tasolle. Opinnäytetyö on kohdennettu salibandyvalmennusta tarvitseville yksilöille, joukkueille ja seuroille.

Tämän toimintatutkimuksen avulla kehitetään valmennuspalvelua lean-menetelmää soveltaen, sekä selvitetään maalivahtivalmennuksen arvon tuottamista. Kehittämistehtävässä toimeksiantajana toimii liikunta-alan yritys, jonka palvelutarjonta kohdistuu valmentamisen sektorille. Palvelua tullaan tarjoamaan lähi- ja etävalmennuksena. Etävalmennus luo vaihtoehtoja ja lisää yhteistyön mahdollisuuksia. Prosessissa pyritään selvittämään, syntykö uusia ideoita palveluiden muodoista ja toimintatavoista.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on toiminimi Jani Naumanen. Yrityksellä on kotisivut, mikä tarjoaa tietoa yrittäjästä ja palveluista (Kuva 1). Sivuilta löytyvät yrityksen yhteystiedot, logot ja kuvia toimeksiantajasta. Yrityksen palvelutarjonta koostuu liikunta- ja valmennuspalveluista. (Jani Naumanen 2019.)



Kuva 1. Yrityksen kotisivujen päänäkyvä (Jani Naumanen 2019)

Yrityksen kotisivuilla on valmentaja- ja palveluesittely (Kuva 2). Yrityksen valmentaja on voittanut miesten salibandymaajoukkueessa MM-kultaa vuosina 2008 ja 2010. Maajoukkue-edustuksia hänelle on kertynyt 35 ottelua. Peliuralla hän on pelannut kahdeksan sarjakautta salibandyliigaa, pelaten runkosarja- ja pudotuspelejä 264. Pelivuosista saavutuksina on kolme hopeaa ja kaksi pronssia. Salibandyliigassa hänet on valittu kuukauden pelaajaksi kolme kertaa. Lisäksi hän on voittanut Suomen Cupin kaksi kertaa ja seurajoukkueiden Eurooppa Cupissa hopeaa. Salibandyvalmentamisen Naumanen on aloittanut vuonna 1999 Joensuussa. Tämän jälkeen hän on toiminut valmentajana Tapanilan Erässä ja Kajaanin Papaksessa. Hän on valmentanut myös jääkiekon parissa, sekä toiminut Naisten SM-joukkueen päävalmentajana. (Jani Naumanen 2019.)

JANI NAUMANEN

Kouluksettani olen liikunnanohjaaja AMK ja opiskelen yleisemmän korkeakoulun tutkintoa liikunta-alan johtamisen- ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Lisäksi olen suorittanut opettajan pedagogiset opinnot. Urheilu on ollut tärkeä osa elämäni lapsuuden hiihtoleistikäytännön lähtien. Nuoruudessa pelasin myös jalkapalloa ja jääkiekkoa maaliähtinä. Tulevaisuuden suunnitelmani on kehittyä vahvemmaksi toimijaksi urheilun ja valmentamisen alalla.

Olen voittanut miesten salibandymaajoukkueessa MM-kultaa vuosina 2008 ja 2010. Maajoukkue-edustuksia kertyi vuosien varrella 35 ottelua. Uraillani olen pelannut kahdeksan sarjakautta Salibandyliigaa, joiden aikana pelasin runkosarja- ja pudotuspelejä 264. Näistä vuosista saavutuksina on 3 hopeaa ja 2 pronssia. Salibandyliigassa kuukauden pelaajaksi minut on valittu kolme kertaa. Suomen Cupin olen voittanut kaksi kertaa ja Eurooppa Cupissa on tullut hopeaa.

Salibandy valmentamisen aloitin vuonna 1999 Joensuun salibandy juniorijoukkueissa. Tämän jälkeen olen toiminut Tapanilan Erän salibandykoulun ohjaajana ja osallistunut seuran maaliähtivalmennukseen. Pelaajauran loppuessa vuonna 2011, jätin valmentamista Joensuussa A-pöiden ja seuran maaliähtien kanssa.

Viimeiset vuodet olen toiminut Kajaanissa salibandy ja jääkiekon parissa junioritasolla sekä naisten valmentajana. Valmentajana näen pelaajat yksilöinä ja pyrin huomioimaan urheilijan kokonaisvaltaisen kapasiteetin henkistä puolta unohtamatta. Tarjoan kannustavan valmennussuhteen ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin valmennettavilleni. Oman urheilu-urani huippuhetket sekä koetut haasteet tuovat kokemuspohjaa ja välineitä urheilijan mentormin toimimiseen.

PALVELUT

Yrityksemme tarjoaa yksilö-, joukkueen tai seuran tarpeisiin urheiluvaimennusta, jonka tarkoituksena on kehittää yksilöitä ja tukea urheilu-uran tavoitelmien saavuttamista. Palvelussa otetaan huomioon sekä lyhyen että pitkän aikavälin valmennustarpeet. Asiakas tavataan verkko välityksellä tai kasvotusten. Toiminta alkaa aloituspalaverilla, jossa kartoitetaan asiakkaan lähtökannat ja tavoitteet.

Ostathan rohkaistui yhteyttä ja hyödynnäit ensisimmäisen veloituksettomat verkkovalmennuskokoukset!




Kuva 2. Valmentaja esittely ja yleiskuvaus palvelusta (Jani Naumanen 2019)

Yrityksen palvelunkuvauksissa kerrotaan, että pelaajat nähdään yksilöinä ja heidät huomioidaan kokonaisvaltaisina urheilijoina. Yritys tarjoaa kannustavan valmennus-suhteen ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin valmennettaville. Yrityksen palveluiden aiheet on jaoteltu maaliähti-, pelaaja- sekä valmentajien ja ohjaajien valmennuksiin. Palvelut sisältävät hinnat yksilö- ja ryhmävalmennuksille (Kuva 3). (Jani Naumanen 2019.)

Maalivahtivalmennus

Maalivahti on ratkaisevan tärkeä osa joukkuetta ja varsinkin puolustuspeli on riippuvainen hänen suorituksistaan. Valmennuksemme tarjoaa sinulle tietoa maalivahtipelaamisesta. Saat tukea harjoitteluun, tekniikkaan ja pelitilanteisiin. Huomioimme sinua askarruttavat asiat kentällä ja sen ulkopuolella. Valmennuksen avulla pyrimme kehittämään sinua yksilöllisesti ja suunnitelmallisesti.

Hinta 40 € / 1 tunti / 1 maalivahti
Hinta 50 € / 1 tunti / 2-3 maalivahtia
Hinta 70 € / 1 tunti / 4-6 maalivahtia

Pelaajavalmennus

Pelaaja toteuttaa joukkueen pelitapaa muun kentällisen kanssa ja on tärkeä palanen toimivassa kokonaisuudessa. Valmennuksemme tarjoaa sinulle henkilökohtaista neuvontaa pelin ja harjoittelun osa-alueilla, joilla haluat kehittyä. Valmennuksen avulla pyrimme tekemään sinusta pelaajan, joka pystyy toimimaan tehokkaasti osana joukkuetta sekä ratkaisemaan pelejä.

Hinta 40 € / 1 tunti / pelaaja

Ryhmävalmennukset pelaajille luodaan yhteistyössä asiakkaan kanssa!

Valmentajien ja ohjaajien valmennus

Valmentaja luo ympäristön harjoittelulle ja sisällön toiminnalle, jonka hän opettaa joukkueelle. Valmennuksemme tarjoaa sinulle tietoa ja ohjausta joukkueen toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen sekä vuorovaikutukseen. Valmennuksemme avulla parannamme työskentelysi hallintaa eri osa-alueiden parissa.

Hinta 40 € / 1 tunti / henkilö

Valmennusryhmille räätälöidään sisältö ja hinnoittelu tapauskohtaisesti.

Ensimmäinen verkkovalmennuskerta on asiakkaalle maksuton (kokeilukerta, ei sido asiakkuuteen).

Valmennuksen erityisosaaminen linkittyy salibandyyn, mutta palveluita voidaan tarjota myös muiden urheilulajien toimijoille.

Ota rohkeasti yhteyttä!



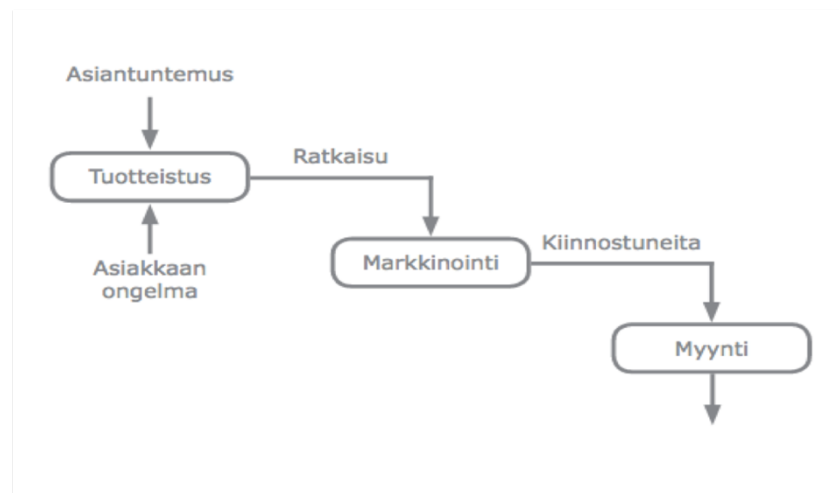
Kuva 3. Palveluiden aihiot ja niiden kuvaus (Jani Naumanen 2019)

2 LIIKUNTAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Tässä teorialuvussa käsitellään palvelun tuotteistamista, asiakaslähtöisyyttä, liikuntapalvelun tuotteistamista ja markkinointia. Asiakaslähtöisyytlukua syvennetään yhdellä alaluvulla ja markkinointilukua kolmella alaluvulla.

2.1 Palvelun tuotteistaminen

Palvelujen markkinointi voi olla haastavampaa kuin tavaran markkinointi. Palvelu on aineetonta, sitä ei asiakas pysty hypistelemään, haistelemaan tai maistelemaan. Markkinoijan tulisikin rakentaa konkreettinen myytävä, eli ensin hoidetaan tuotteistus ja tämän jälkeen markkinointi (Kuva 4). Palvelua tai sen hyötyjä on haastava kuvailla etukäteen, asiakas pitäisi saada vakuutettua uskottavasti, että hän saa rahoilleen vastinetta. Hyödykettä voi kokeilla ennen kuin sen ostaa ja myös palauttaa takaisin kauppaan. Hyödykkeen markkinointi on helppoa ja tämän vuoksi palvelulle tulisi muodostaa hyödykkeen ominaisuuksia. Tätä kutsutaan palvelujen konseptoinniksi, kaupallistamiseksi tai tuotteistamiseksi. (Parantainen 2007, 9-10, 13.)



Kuva 4. Tuotteistaminen muokkaa palvelusta tai tuotteesta myyntikelpoisen (Parantainen 2007, 13)

Tuotteistamiselle on olemassa monia määritelmiä, siihen liittyvistä toimista voidaan puhua palvelujen konseptointina ja systematisointina. Tuotteistaminen on uusien ja vanhempienkin palveluiden määrittelyä, joka voidaan havaita yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa prosesseissa. Tuotteistaminen uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa siten, että yrityksen laatu, tuottavuus ja kannattavuus kehittyvät. Prosessissa pyritään maksimoimaan asiakkaan saamaa hyötyä palvelun käytöstä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Tuotekehityksen tavoite on luoda uutta liiketoimintaa uusilla tai aikaisemmin käytössä olleilla tuotteilla tai palveluilla. Tuotekehitys on määrätietoista tuotteiden tai palveluiden kehittämistä. Uusien tuoteideoiden etsimiseksi yritys voi selvittää ihmisten arkea sekä sieltä nousevia tarpeita ja kehittämisen ideoita. Tuotekehitys on parhaillaan kokonaisvaltainen ja jatkuva prosessi, johon liittyy jatkuvaa arviointia sekä ei-menestyvien tuotteiden lopettamista. Uusien tuotteiden keksiminen ei ole aina välttämätöntä, olisi tärkeää havainnoida kuluttajien käyttäytymistä muilla toimialoilla. Tuotekehitys linkittyy globaalien ja paikallisten olosuhteiden vuorovaikutukseen, jolloin yrityksen on pystyttävä reagoimaan muutoksiin. Yritys itse määrittää tuotekehityksen linjat ja tason, jolla se laajentaa kehityskategorioita. Pienten suomalaisten yritysten panostaminen tuotekehitykseen ei ole kovin systemaattista. Lisäksi muuttuva ja haastava toimintaympäristö ja kova kilpailu ajavat yrityksiä säästötoimiin. Tällöin tuotekehitys ja markkinointi ovat ne sektorit, joissa kiristetään budjettia. Tuotekehitys hyötyy tuotteistamisesta, tämän vuoksi tuotteistamisen tavoitteet pitäisi määrittää toiminnan aluksi. (Villanen 2016, 106-112.) Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen hioutuu markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007,14).

Palvelun tuotteistamisen tavoite on, että palvelua voitaisiin mitata sen osatekijöiden avulla. Esimerkkinä toimikoon asiakastapaamisten kesto ja toiminnot palvelun suorittamisen aikana. Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan organisaation tuottaman ja asiakkaalle suoritettavien palvelujen paketoimista tarkemmalla määrittelyllä, täsmentämisellä ja profiloinnilla. Tuote on joko aineeton tai aineellinen, eli tavara tai palvelu, sekä näiden yhdistelmä on mahdollinen. Hyvinvointialalla tuotteet ovat useasti palveluja, jotka liittyvät asiakkaan kanssa toimimiseen. Myös palvelukokonaisuuksien tuotteistaminen on mahdollista. (Kainlauri 2007, 58; Holma 2006, 22-23.)

Palveluiden kehittämisen tavoitteena on saada aikaan kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Palvelut ovat erityisluonteisia ja tästä syystä niitä voi olla haastava laittaa teollisen tuotekehityksen malleihin. Menestyvät yritykset, jotka kehittävät palveluita ovat suunnitelleet ja johtaneet kehitysohjelmaa innovoinnin, kustannustehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden voimin. Yrityksen tulee ottaa huomioon, kuinka osaaminen ja resurssit kohdistetaan toimialan mahdollisuuksiin. Prosessissa tulee miettiä millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan, millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan sekä miten ne tuotetaan sekä mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. (Jaakkola ym 2009, 3.)

Tuotteistaminen toimii palvelujen kehittämisprosessina ja hyvä lähtökohta on perusteellinen palvelun kuvaus ja määrittely. Kun palvelut on tuotteistettu, tuotevalikoimaa on helppo verrata asiakastarpeisiin ja kilpailijoiden tarjontaan. Tuotteistaminen auttaa puutteiden ja ongelmien arvioinnissa, tämän jälkeen tuotekehityksen kriittisiin kohtiin siirtyminen tapahtuu nopeammin. (Kainlauri 2007, 64; Holma 2006, 24-26.)

Tuotteistamisen avulla yritys pyrkii vaikuttamaan oman asiakasryhmän toimintaan. Tuotteen kuvaus tulisi toteuttaa selkeästi, jossa hyödyt ja edut tulevat ilmi ja näin yritys erottuu kilpailijoista. Nimen tulee olla palvelua kuvaava ja helppotajuinen. Palvelukuvauksessa määritellään kenelle ja mihin tarpeisiin palvelu on tarkoitettu. Sisältö määritellään palvelun tehtävien ja toimenpiteiden kuvaamisella, sekä mihin ammatilliseen tietoon ja taitoon palvelu perustuu. Lisäksi tulee selvittää vastuukysymykset, palvelun kesto, eri vaiheiden sisältö ja mitä asiakas palvelusta hyötyy. Palvelukuvauksessa tuodaan esille, jos palvelu on osa suurempaa palvelukokonaisuutta. Palveluprosessiin kuuluvat kirjaamiskäytännöt ammattialojen mukaan, raportointi ja arviointimenetelmät toimivat kehittämisen työvälineinä. Palvelunkuvauksessa tuodaan esille tavoitteet, kuinka asiakas hyötyy palvelun käytöstä. Palvelukuvaus liittyy vahvasti yrityksen imagoviestintään ja se profiloi yrityksen suhteessa muihin tarjoajiin. Hinta on tärkeä osa palvelukuvausta ja tässä kohtaa huomioidaan tuotantokustannukset. (Kainlauri 2007, 58; Holma 2006, 26.)

Palvelun tuotteistaminen tapahtuu asiantuntija- tai asiakaslähtöisesti. Kun palvelua kehitetään asiantuntijalähtöisesti, tapahtuu se ammattilaisen ohjaama ja asiakkaan ollessa pienemmässä roolissa. Kun tuotteistetaan asiakaslähtöisesti, silloin asiakkaan tarpeet ovat prosessin voimavara. Tuotteistaminen antaa vastauksia palvelun lähtökohdista ja odotuksista koko prosessin ajan, aina tuloksiin asti. (Kainlauri 2007, 58.) Prosessissa tulee selvittää asiakkaiden tarpeet, toimialan olosuhteet, trendit ja kilpailijat. Kehitystyön päätavoite on luoda houkuttelevaa lisäarvoa asiakkaalle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakas otetaan mukaan testaus- ja arviointiprosessiin. Asiakkaan läsnäolo prosessissa varmistaa, että työn tulos kulkee käsikädessä asiakkaan tarvitseman lisäarvon kanssa. Asiakkaiden osallistumisen laajuus prosessissa on kiinni yrityksen ja palvelun luonteesta. Asiakkaiden huomioimisen lisäksi, yrityksen tulee havainnoida markkinoilla olevat tarpeet ja mahdollisuudet, joita muut eivät ole huomioineet. Palvelun kehittäminen voi kohdistua nykyisen palvelun tyyliin, laadun parantamiseen, palvelutarjonnan laajentamiseen, uuden palvelun luomiseen jo olemassa olevaan tarpeeseen ja täysin uuteen palveluratkaisuun, joka tulee uuteen tarpeeseen. (Jaakkola ym 2009, 3.)

Uusien palvelujen ja innovaatioiden luominen sekä kehittyminen ovat yhteydessä yrityksen tuottavuuteen sekä kilpailukykyyn. Palveluinnovaatio on uusi tai uudistettu palvelu, mikä on monistettavissa useille asiakkaille. Palveluinnovaation uutuusarvo linkittyy asiakkaan saamaan hyötyyn ja kuinka palvelua tuotetaan. Palveluyritykset pyrkivät osaamisen kehittämisen ja uusien ideoiden kautta nostamaan kasvua ja tekemään kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteistaminen hyödyttää, kun palveluideasta saadaan toistettava palvelukonsepti, näin toiminta tehostuu ja laatu paranee. Yrityksen kilpailukyky paranee tuotteistamisen vaikutuksesta ja tämän vuoksi palvelun määrittely, vakiointi ja systematisointi tulee tehdä huolella. Kun toiminta palvelun ympärillä on järjestelmällistä se helpottaa myyntiä sekä markkinointia. Asiakkaan on helpompi hahmottaa palvelun tarjontaa tuotteistamisen vuoksi sekä arvioida käyttäjäkokemusta, mikä toivottavasti luo ostotapah- tumasta sujuvan. (Jaakkola ym 2009, 4-5.)

Hyvän tuotteistamisen merkkejä on monia ja prosessin vaiheiden järjestys voi vaihdella. Tuotteis- tamisen rakenteita on havaittavissa silloin, kun asiantuntija alkaa monistaa hyväksi kokemiaan toimintamalleja. Hyvänä esimerkkinä toimivat tehtäväkokonaisuudet ja käytännöt, jotka toistuvat hankkeissa. Kun palvelu alkaa hahmottua se saa sisäisen käyttönimen, joka voi olla prosessin pää- ttyttyä lopullinen nimi. Hinta alkaa muodostua tässä vaiheessa, muutokset ovat tapauskohtaisia. Toimitusisällön stabiloituessa myös hinnan muutokset vähenevät. Palvelun sisällön vakiintuessa, asiantuntija voi kouluttaa työkavereitaan toimittamaan palvelua. Osaamisen tuottaminen ilman asiantuntijaa on lähtölaukaus palvelun monistumiselle. Palvelun vaiheet tulee dokumentoida, jotta sitä voidaan tuottaa yrityksen ulkopuolella, vaikka asiantuntijat eivät olisi käytettävissä. Pal- velu muuttuu jälleen myytäväksi, kun sitä ei ole tarkoitus tuottaa itse, tällöin se voidaan lisensoi- tavaksi ja jaettavaksi myyntiin. (Parantainen 2007, 13-14.)

Palvelun tuotteistamisella pyritään nostamaan laatua ja tuottavuutta, maksimoimaan asiakkaan hyödyt ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Tuotteistamisen tavoitteena on vakioida palvelun sisältö, että se olisi monistettavissa ja toistettavissa. Palvelun toistettavuus helpottaa palvelun tuotantoa, tehden siitä tehokkaampaa ja kannattavampaa. Vakiointi auttaa rutiininomaisissa teh- tävissä, kun nämä vaiheet tehostuvat voidaan suunnata keskittymistä haastavimpiin tehtäviin. Palvelun vakiointi auttaa hinnoittelussa ja myymisessä, asiakas pystyy hahmottamaan vaivatto- mammin mistä hinta koostuu, kun palvelun sisältö on ilmaistu selkeästi. Hyvä tuotteistaminen saa aikaan kannattavuutta, kasvua, laatua ja tuottavuutta (Kuva 5). (Sippola 2019, 95-96. Jaakkola ym 2009, 6.)



Kuva 5. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamista apuna käyttäen (Sippola 2019, 95-96)

2.2 Asiakslähtöisyys

Asiakas on ihminen, jolla on oma persoona, historia ja elämäntilanne. Ihmistä ajatellaan monesti liikaa asiakkaana, jonka toiminnan ja käyttäytymisen pystyy määrittelemään tietyn kaavan mukaan. Ihmiset rinnastetaan suoraan asiakasmuottiin, jolloin he saavat kasvottoman massan määritelmän. Liiketoiminnassa kasvottomille voi olla vaikea tarjota mitään persoonallista, kun kyseistä henkilöä ei tiedetä ja tunneta. Yleisesti ajateltuna asiakkaan palvelemista voidaan kehittää ajatusleikillä, kuinka heitä voidaan auttaa tai tarjota enemmän kuin aiemmin. Kun yrityksenä pystymme olemaan parempia ja tarjoamaan enemmän, tällöin lisäämme yrityksen tuottavuutta, kun asiakas maksaa lompakostaan isomman siivun. (Tuulenmäki 2012.)

Aikoinaan kysynnän määrä on ollut suurempaa kuin tarjonta, tuolloin yritysten ei tarvinnut huomioida ympäristöään yhtä paljon kuin tänä päivänä. Yritykset vaikuttivat sisäisillä päätöksillä ympäristöönsä, erityisesti asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Ympäristön ja yritysten voimasuhde on kuitenkin kääntymässä toisin päin, tarjonta on ylittänyt kysynnän, asiakkaiden varallisuus on noussut ja sähköiset työkalut ovat antaneet valtaa asiakkaille. Nykyisin ympäristö vaikuttaa yritykseen suuremmin kuin ennen. (Hellman & Värilä 2009, 19.)

Verkostoituneessa ja tietoteknisessä maailmassa asiakkaat etsivät tiedon nopeasti käyttöönsä. Organisaatiot laahaavat asiakkaiden vauhdin perässä, jäykkien tehtävärakenteiden ja osastojensa välisten raja-aitojen takia. Tietotekniikka on antanut valtaa asiakkaille ja tämä pitää organisaatioiden ottaa huomioon markkinoilla. Nykytekniikka mahdollistaa asiakkaille vaihtoehtoja, lisäksi he odottavat nopeampaa reagointi ja parempaa palvelua. Asiakkaan jonottaminen numerolapun tai puhelun välityksellä ei välitä organisaatioiden arvostusta maksavaa väkeä kohtaan. (Juuti 2015, 18.)

Yritysten ja niissä työskentelevien tulee osata ja haluta palvella asiakasta heidän yksilöllisten tarpeiden mukaan. Yritysten on siirrettävä resursseja vieläkin lähemmäksi asiakkaita ja ajettava sisään asiakaskeskeinen työtapa sekä asenne. Tällaista toimintaa voidaan kutsua palvelualttiudeksi ja luovaksi heittäytymiseksi asiakkaan hyväksi. Luovuus ja innovatiivisuus korostuvat tuotteiden ja palveluiden tuoreutena, varsinkin silloin kun ne yllättävät meidät asiakkaina kekseliäisyydellään positiivisesti. (Juuti 2015, 71-72.)

2.2.1 Asiakassuhde

Asiakas voidaan luokitella yksilöksi, yritykseksi tai organisaatioksi, joiden kanssa myyjä on asiakassuhteessa. Asiakkuus voidaan nähdä syvällisempänä toimintana, joka käsittää kaiken vaihdannan asiakkaan ja myyjän välillä. Asiakkaiden tärkeyttä liiketoiminnalle voidaan tutkia yritystoiminnan historian ja nykyhetken tilanteen vertaamisella. Tästä päästään asiakaslähtöisyyteen, mikä perustuu siihen, että tehdään sellaisia tuotteita kuin asiakkaat haluavat. Asiakasajattelussa yrityksen tulee havainnoida asiakkaiden tarpeet ja ennakoida niiden kehittyminen, sekä olla muutoksiin sopeutuva. (Viitala & Jylhä 2006, 82-84.)

Asiakaspalvelulähtöisessä toimintamallissa käytetään omaperäistä strategian määrittelyä, jonka perusteella asiakas pystyy erottamaan yrityksen toiminnan kilpailijoista. Keskeisessä asemassa on palvelulupaus, mikä pitää yrityksen toteuttaa asiakkaalle hyödyn saamiseksi. Lupausten toteuttaminen tulee tapahtua siten, että asiakas voi todentaa ne ja uskottavuus palveluun säilyy. Lupaus tulee testata asiakkailla prosessin onnistumisen varmentamiseksi. Annettujen lupaus täyttäminen on edellytys toiminnan toteutumiselle. Asiakaslupaukset on syytä olla yrityksen näköiset, jotta voidaan saada kilpailuetua markkinoilla. Asiakkaan kanssa toimivat ihmiset luovat elämyksen ja lisäarvon, jonka vuoksi palvelua mahdollisesti ostetaan tulevaisuudessa. Asiakkaalle tarjoama kokonaisratkaisu on ainutlaatuinen ja prosessin läpiviemiseksi on nähtävä vaivaa. Asiakaspalvelulähtöinen toiminta on hyvin vaativaa ja siinä pitää tuntea asiakkaan tarpeet syvällisesti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 135-136.)

Palveluyritysten toimintatapoihin kuuluu asiakaslähtöisyys. Tähän liittyy palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeen mukaisesti. Kilpailun kiristytessä asiakkaan ymmärrys palvelutarjonnasta kasvaa, näin ollen vaatimustaso ja odotukset kasvavat. Asiakkaat odottavat syvällisempää huomioimista tarpeiden suhteen. Tämä tarkoittaa palveluntarjoajalta entistä laajempaa asiakkaiden tuntemista ja heidän sitouttamista palveluprosessiin. Asiakaslähtöisyys ymmärretään toimintana, jossa asiakkaan tarpeet voidaan selvittää sekä täyttää. Asiakstarpeiden selvittämisestä on muodostunut oma alansa, jossa voidaan käyttää erilaisia tutkimuksia asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista. Tarpeiden tutkimustuloksista todetaan, että asiakkaat arvostavat edullista hintaa ja hyvää laatua. Kilpailuedun rakentaminen markkinoilla pelkästään kyseisillä tiedoilla voi olla haastavaa. Tämän vuoksi asiakaslähtöisyydessä pyritään ymmärtämään tavat ja käytännöt, joilla liiketoimintasuhteita hoidetaan ja vaalitaan, sekä kannattavuus turvataan. (Helander, Kujala, Lainemaa & Pennanen 2013, 29.)

Asiakkaan arvostus näkyy yrityksen toimintaprosesseissa siten, että molemmat hyötyvät kaupankäynnistä. Kun asiakas on tyytyväinen hän ostaa uudelleen, näin yritys saa jatkuvuutta toiminnalle. Tänä päivänä yrityksen ja asiakkaan asetelma tulee nähdä kumppanuussuhteena. Tulevaisuuden yritystoiminnassa asiakaskeskeisyys on yrityksen selviytymisen edellytys. Informaatioyhteiskunnan kehittyessä asiakas vaatii laadukasta asiakaspalvelua ja halpaa hintaa. Asiakas ei ole aina valmis maksamaan asiakaspalvelusta ja näin ollen halvan hinnan sovittaminen yhtälöön on haastavaa. Asiakkaiden kasvavat vaatimukset henkilökunnan määrän ja palvelun laadun suhteen tarkoittavat yritykselle kustannusten nousua. (Aarnikoivu 2008, 16.)

Asiakaskeskeinen ajattelu voi johtaa siihen, että yritys pystyy tarjoamaan monelle asiakasryhmälle erilaisia tuotteita. Yritystoiminnan koko sekä laajuus on otettava huomioon ja pienen yrityksen voi olla järkevää suuntautua muuttamaan asiakasryhmään ja erikoistua tietyille sektorille. Kun yritys tuntee kilpailijaa paremmin asiakkaansa tarpeet, arvostukset ja tottumukset, on se vahva kilpailuvaltti. B-to-B markkinoinnissa on tavallista, että myytävää tuotetta ei ole valmistettu, vaan palvelut luodaan asiakkaan kanssa. Yrityksen tärkein suhde onkin asiakassuhde, jonka löytämiseen on käytettävä aikaa ja voimavaroja. Asiakassuhteissa yrityksen tulee tietää tarkasti asiakas ja tämän mieltymykset, jotta tuotekehittely saadaan maaliin hinnan ja saatavuuden kannalta. (Bergström & Leppänen 2015.)

Jotta yritys voi menestyä, tulee sen opetella uusia taitoja. Innovaatiot perustuvat asiakkaiden tarpeisiin, jotka täytyy ratkaista kustannustehokkaasti. Suomalaisten rautaista teknologia osaamista tulisi kehittää siten, että se käsittää palvelun hankkimiseen, käyttöön ja jälkihoitoon liittyvät toiminnot. Yrityksen on luotava asiakkaan kanssa suhde, jossa asiakasta kuunnellaan tehden hänen

tarpeistaan ja ongelmista yrityksen toiminnan perusta. Asiakassuhteen hoito vaatii koko yrityksen panosta. Organisaation on tärkeää omaksua asiakaspolun toimintatapa ja asenne, joka alkaa asiakkaan tarpeiden havaitsemisesta. Jokainen työntekijä luo asiakaskokemusta omalla panoksellaan. Kun palvelukehitys perustuu asiakkaan tarpeille, tällöin vahvistetaan positiivista asiakaskokemusta sekä asiakkaan sitoutumista yritykseen. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 19.)

Yritykselle on halvempaa ylläpitää myyntiä nykyisten asiakkaiden kanssa, kuin juosta uusien perässä. Asiakassuhteiden hoitaminen ja keskustelu niissä, ovat tärkeitä jatkuvuuden ja markkinoinnin kannalta. Mitä tärkeämpi asiakas yritykselle on, sitä paremmin asiakassuhdetta tulee hoitaa. Kun asiakas on tyytyväinen, tällöin hän suosittelee yrityksen palveluja muille. Asiakassuhde tuottaa sen elinvuosien ajan enemmän kuin siihen on investoitu suhteen alkaessa tai sen aikana. Vaikka asiakas toimisi alkuaikoina pienellä volyymilla, niin hyvällä asiakaslähtöisellä palvelulla myynti nousee tulevaisuudessa. Asiakassuhteiden lisäksi yrityksen on hoidettava muita yhteistyökumppanuuksia hartaasti. (Bergström & Leppänen 2015.)

Uusien asiakkaiden hankinta on helpompaa, kun uskollisten asiakkaiden määrä alkaa kasvamaan. Yritys voi viestiä tyytyväisten asiakkaiden määrän kasvusta uusille asiakkaille, mikä saattaa tuoda pientä lisäetua. Jos uudet asiakkaat ovat saaneet suosituksia palvelusta tuttavien ja ystävien toimesta, tällöin markkinointiviestintä tehostuu. (Laakso 2003, 276.) Uusien asiakkaiden hankintaa helpottavat tunnettavuus, suosittelu ja yhteysverkkojen hyödyntäminen. Nämä kokonaisuudet syntyvät päivittäisistä toiminnoista kuten, aiemmat työtehtävät, tunnetut työkaverit, esiintymiset, suosittelijaverkostot ja muun näkyvyyden avulla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16.)

Luksusmarkkinoiden menestyjä on se, joka pystyy taitavimmin asettumaan palvelutapahtumassa asiakkaan saappaisiin ja muokkaamalla palveluaan asiakkaan tarpeisiin ja aikatauluihin. Liiketoiminnan ydin palvelijan rooliin syventyminen ja sen hallitseminen. Mitä paremmin yritys pystyy tunnistamaan yksilölliset tarpeet, sitä helpompaa palveluiden tarjoaminen on asiakasryhmälle tulevaisuudessa. Yksilöllisyys, personointi ja räätälöinti ovat keskeisessä asemassa palveluntarjoamisessa ja tavoite on täyttää korkeimmatkin odotukset. (Broström, Palmgren & Väkiparta 2016, 67.)

2.3 Liikuntapalvelun tuotteistaminen

Urheilu ja liikunta työllistää miljoonia ihmisiä ympäri maailman ja sitä myös seurataan enemmistön toimesta maailman väkiluvusta. Urheiluteollisuus on kehittynyt amatööri tasolta ammattilaisuuden huipulle, ollen tällä hetkellä merkittävä teollisuuden ala. Kasvu ja ammattimaistuminen on saanut aikaan muutoksia kulutukseen, tuotantoon ja johtamiseen, mikä on taas vaikuttanut

tapahtumiin ja urheilun organisaatioihin. Suuret urheilutapahtumat nähdään investointeina infrastruktuureihin, markkinointina maalle, kaupan aktivoinnille, turismille ja kansallisen ylpeyden nostamiselle. (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart 2015, 3.)

Liikuntateollisuus on tärkeä kansantalouden sektori Suomessa. Suomen liikuntateollisuudessa on tapahtunut muutos, jossa painopiste on siirtymässä palveluntuotannon puolelle. Palvelusektorin toiminnot ovat kasvaneet ja tavarantavalmistamisen sektori ei tähän ole pystynyt. Tämän vuoksi voidaan todeta Suomen olevan palvelupainotteinen liikuntateollisuudessa. (Gholamzadeh Fasan-doz 2016, 151.) Palveluliiketoiminnan keskeinen yksikkö on asiakaspalveluhenkilön tieto ja taito, sekä palveluaittius. Ohjauspalveluissa erityisosaaminen, persoona ja ammattitaito lisäävät asiakkaan luottamusta palveluntuottajaa kohtaan. (Sippola 2019, 88.) Uusia liikuntapalveluita on tullut markkinoille, jotka antavat yrittäjille mahdollisuudet laajempaan palvelutarjontaan. Kun yrityksen palveluntarjonta on kunnossa, se erottuu edukseen markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Liikuntateollisuuden kilpailua pitävät yllä kunnat, yritykset, seurat ja koulut. Uusia tulokkaita liikunta-alalle saapuu koko ajan, USA:ssa on jopa alkanut yleistymään lasten kuntosalit. Lisäksi liikuntateollisuuden kilpailijoina toimivat omaehtoinen harrastaminen, joka tapahtuu yksin tai kavereiden kanssa. Liikunnan parissa työskentelevät toimijat voivat tarjota palveluita ristiin muiden toimijoiden kanssa. Kilpailu ulottuu tämän vuoksi toimialojen väliseksi. Liikuntapalvelut kilpailevat vapaa-ajan markkinoiden kanssa, sillä yksilö tekee valinnat joutenolon, kulttuuripalvelujen ja viihde-elektronikan kisaillessa ajan priorisoinnista. Rahalla on suuri vaikutus yksilön valintaan, kun tehdään päätöksiä vapaa-ajan toiminnasta. (Puronaho 2006, 97-98.)

Urheilumarkkinointi on keskittynyt tyydyttämään urheilukuluttajan tarpeet, jotka käyttävät urheilutarvikkeita tai palveluita. Jotta urheiluyritys voi saavuttaa menestystä, sen tulee olla tunnettu. Kuluttajan täytyy pitää yritystä tärkeänä, sekä tuotteiden tai palveluiden on jätettävä asiakkaaseen positiivinen muistijälki. Kun yritys on kykenevä tällaiseen toimintaan, voidaan prosessia kutsua brändäämiseksi. Kun brändäys ja vahva markkina-asema toteutuvat se luo jatkuvan suhteen urheiluyrityksen ja asiakkaan välille. (Hoye ym 2015, 248.)

Liikuntapalveluiden kysyntään vaikuttavat kansalaisten määrä, tulotaso, mieltymykset, tuotteiden ja palveluiden hinnat, laatu, saavutettavuus ja kilpailijat. Lapsille ja nuorille tarjotaan liikuntapalveluja sosiaalisen hinnoittelun mukaan edullisesti. Tämän vuoksi urheiluseurat rahoittavat toimintaansa ulkopuolisen ja julkisen osapuolten avustuksella. Nämä faktat vaikuttavat liikuntaseurojen palveluiden määrään ja laatuun. Tuotettavat palvelut toteutetaan taloustilanteen mukaan, jossa priorisoidaan resurssien puutteita. Lasten ja nuorten liikuntapalveluiden kysyntä

linkittyy liikuntamotivaatioon, halusta harrastaa ja vanhempien halusta olla mukana toiminnassa. Ihmiset arvottavat palvelua eri tavoin, jotta hankintapäätös on myönteinen, tulee palvelun arvo olla suurempi kuin siihen vaadittavat uhraukset. (Puronaho 2006, 99-100.)

2.3.1 Liikuntapalvelun erityispiirteet

Jokainen liikuntapalvelu on ainutlaatuinen katoavaisuuden vuoksi. Asiakas saa palvelusta elämyksen, minkä hän yhdistää liikuntapalvelun tavaramerkkiin. Tällä tavoin asiakkaan suhde syntyy ja säilyy tavaramerkkiin, vaikka palvelun käyttö loppuisikin. (Sippola 2019, 89.) Liikuntapalvelu on aineeton, sitä ei voi nähdä tai koskettaa. Liikuntapalvelun voi kokea samaan aikaan, kun se tarjotaan. Urheiluyritykset tarjoavat palveluita henkilökuntansa välityksellä, jolloin kuluttajat saavat kokemuksia. Palveluiden markkinointiin voidaan lisätä kolme P:tä neljän alkuperäisen lisäksi. Näitä ovat osallistujat, fyysiset tekijät ja prosessi. Osallistujat ovat niitä, jotka osallistuvat palvelun tuottamiseen tai vastaanottamiseen. Fyysiset tekijät liittyvät visuaalisiin elementteihin, kuten urheilutiloihin. Prosessi käsittää ne vaiheet, kun palvelua tarjotaan. Urheilukuluttajat leimautuvat uskolliseksi palvelun käyttäjäksi, kun laadun taso on korkea ja se johtaa tyytyväisyyteen. Palvelun laadun varmistamisella on tärkeää kiinnittää huomiota viiteen näkökohtaan, joita ovat luotettavuus, varmuus, empatia, reagointikyky ja todellisuus. (Hoya ym 2015, 266.)

Kun palvelu on tuotteistettu hyvin ja tarjottavan sisällön toimitusvarmuus on tasainen, tällöin yrityksen menestymisen mahdollisuudet paranevat. Tuotteistaminen helpottaa markkinointia ja myyntityötä. (Parantainen 2009, 36.) Liikuntapalvelu tulee suojata ja tämän vuoksi aineeton palvelu tulee tuotteistaa konkreettiseksi tuotteeksi. Tuotteistamisessa tulee ottaa huomioon liikuntapalvelun erityispiirteiden tunnistaminen, eli aineettomuus, sekä tuotannon ja kulutuksen yhtäaikaisuus. Liikuntapalvelun tuotteistamisessa sisällön ja tavaramerkin tulee olla vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä tapahtuu tavaramerkin graafisen ilmeen kautta. Liikuntapalvelulla tulee olla visuaalisesti esitettäviä merkkejä ja tunnuksia, mitkä voidaan rekisteröidä tavaramerkiksi. (Sippola 2019, 87.) Tavaramerkki kertoo laadusta ja kietoo asiakkaan yrityksen palveluiden käyttäjäksi. Asiakas luo ja liittää mielikuvia palveluun, jotka sisältävät lupauksia ja kehittyneitä tuloksia. (Parantainen 2007, 82.)

Liikuntapalvelun juridinen suojaaminen palvelun rakennusvaiheessa on tärkeää. Juridisella suojalla on myös vaikutusta liiketoimintaan. Liikuntapalvelu tulee tuotteistaa siten, että se on tunnistettavissa kilpailijoiden kesken sisällöltään ja ulkoasultaan. Tavaramerkin suojaamista helpottaa vahva erottamiskyky muiden alan toimijoiden keskuudessa. Tuotteistamisprosessin aikana

rakennetaan liikuntapalvelun identiteetin visuaaliset elementit, joita tavaramerkki suojaa. (Sippola 2019, 87.)

Tavaramerkit ovat olleet alkujaan omistajamerkkejä, roomalaisten tiilileimat, keskiajan mestari-merkit tai rautaleima viestivät laadusta sekä merkin avulla valmistaja voitiin jäljittää. Omistajamerkistä siirryttiin merkintäpakeroon, josta taas siirryttiin merkkioikeuteen vuonna 1879, mikä takasi valmistajalle oikeuden merkitä valmistamansa tuotteet. Vasta tuona aikana merkin tarkoitus oli tuotteiden haltijan menekin edistäminen. Tavaramerkki on nykypäivän talousjärjestelmässä välttämätön. Tavaramerkki yksilöi tuotteen ja erottaa sen muista tarjolla olevista tuotteista. (Haarman 2015, 299-300.)

Palvelujen tarjoamisessa on tärkeää asiakaspalvelijan osaaminen ja erityistaidot. Näiden lisäksi liikuntapalveluiden toteuttamisessa ohjaajan tai valmentajan persoonalla ja ammattitaidolla on suuri merkitys. Ohjatun liikuntapalvelun pitäisi tehdä asiakas tyytyväiseksi, mielellään ylittää odotukset. Liikuntapalveluissa vuorovaikutus on normaalia asiakkaan ja ohjaajan välillä. Liikuntapalvelun luonne nähdään heterogeenisenä, sillä ihmiset vaikuttavat prosessiin. Asiakaskokemukset liikuntapalveluista vaihtelevat yksilöiden. Palvelut noudattavat tuotannon ja kulutuksen yhtä aikaisuutta. Liikuntapalvelu on uniikki kuluttamisen ja katoamisen vuoksi. Asiakkaalle liikuntaohjauksesta kokemus, minkä hän voi yhdistää liikuntapalvelun nimeen tai tunnukseen. Tällä tavoin ihmisen ja tavaramerkin yhteys säilyy, vaikka itse palvelu on loppunut, ainakin toistaiseksi. (Sippola 2019, 88-89.)

Liikuntapalveluiden erityispiirteiden vuoksi, laadunhallinnan seuraaminen ja kontrollointi ovat toimia, joita on vaikea suorittaa ennen myyntiä ja kulutuksen aikana. (Pitkänen 2016, 104.) Eri-tyispiirteisiin kuuluvat kysynnän vaihtelut ja palvelun tehottomuus, jotka aiheuttavat taloudelliseen tilanteeseen sesonki huippuja ja laskuja. Yrittäjät pystyvät ennakoimaan palvelun laadun ja kysynnän vaihteluita tuotteistamisella ja kannattavan liiketoiminnan luonnilla ja kehittämisellä. (Sippola 2019, 89.) Yrittäjän tulee pitää mielessä liikuntapalveluiden kehittäminen, jotta tuottavuus ja kilpailukyky pysyy hyvällä tasolla. Käytössä olevia palveluita tulee kehittää ja mahdollisuuksien mukaan uusia tulisi luoda. Liikunta-alalla on tunnistettava asiakastarpeita. Tämän vuoksi asiakas onkin tärkeässä asemassa kehittämis- ja luomistyössä, jossa tiiviin yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla voidaan saada hyviä tuloksia. Liikuntatrendien ennakointi tuo kilpailuetua markkinoilla. (Viitanen 2016, 221.)

2.4 Markkinointi

Markkinointi on vakiintunut käsite Suomen oikeusjärjestelmässä. Elinkeinoharjoittaja antaa tietoja tarjoamistaan tuotteista tai palveluista. Tämä on ensimmäinen askel markkinointiin, jonka avulla yritys pyrkii edistämään hyödykkeen kysyntää ja yrityksen imagoa. Mainonnalla on eri muotoja, jotka luetaan markkinoinnin piiriin. Tuotteita voidaan mainostaa tiedotusvälineiden kautta kohderyhmää miettimättä. Nykyajan teknologia mahdollistaa tehokkaita markkinoinnin keinoja, jotka liittyvät selaimen käyttöön perustuvaan mainontaan. Vastuullisen markkinoinnin tulee olla lain ja hyvien tapojen mukaista. Markkinointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai totuudenvastaista. (Paloranta 2014.)

Mainonta kuuluu markkinatalouteen ja yritykset saavat tällä tavoin tiedottaa tuotteistaan. Kuluttaja hyötyy kasvaneesta mainonnasta, koska se lisää kilpailua ja alentaa tuotteiden hintoja. Kriittisimmät mainontaan suhtautujat ajattelevat asiasta eri tavalla ja heidän mielestään mainoskulut jäävät ostajien vastuulle, koska mainonta nostaa tuotteiden hintoja. Mainonnan katsotaan vaikuttavan yhteiskunnan arvoihin, jolloin se lisää länsimaista materialistista arvomaailman ihannoitua ja lisäksi sosiaalisia- sekä ympäristöongelmia. Yksittäinen yritys näkee asian myytävän tuotteen kannalta, kun kyseistä tuotetta markkinoidaan enemmän tällöin sen myynti kasvaa, mikä taas lisää yrityksen tuottavuutta. (Hoppu 2004.)

Markkinointiin yhdistetään trendikkyys, uudet vaikutuskeinot ja väylät, sekä tekniikan eri muodot. Markkinoinnin perustan rakentaa perinteiset tukipilarit, kuten tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja asiakassuhdetyö. Näiden eri muotoja ja keinoja yritykset käyttävät parhaaksi näkemällään tavalla. Onnistunut markkinointi tulee olla suunniteltua, järkevää, yhdenmukaista sekä taloudellisesti linjassa yrityksen toimintaa ajatellen. Markkinoinnin tärkeimpiä funktioita ovat kannattavien asiakassuhteiden luominen ja kilpailuedun ylläpitäminen. Markkinoinnin tavoitteellinen toiminta kohdistuu siihen, että asiakas on tyytyväinen. (Viitala & Jylhä 2006, 105-106.)

Markkinoinnin lähtökohta on, että yritys tuntee asiakkaat ja heidän tarpeensa. Yritys voi saavuttaa tavoitteensa, kun hän ymmärtää nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet, sekä niiden täyttämiseen tarvittavat kustannukset. Näiden tietojen turvin yritys voi luoda, tuottaa ja tarjota palveluitaan asiakkaille. Markkinoinnissa pätee lainalaisuudet, jotka ovat tuttuja myös muilta kaupalan sektoreilta. Markkinoinnin ohjenuoria ovat asiakaskeskeisyys, kannattavuus ja pyrkimys täyttää asiakkaan tarpeet. Massamarkkinoilla asiakkaille tarjotaan samaa tuotetta tai ainakin tarjonta on samankaltainen. Massamarkkinat polkevat hintoja ja kaikki asiakkaat eivät halua samaa

tuotetta. Tästä johtuen yritykset ovat alkaneet valita kohderyhmiä, joita he pyrkivät tuntemaan paremmin ja kartoittamaan heidän tarpeitaan. Tässä toiminnassa on kyse segmentoinnista, jolloin markkinat jaetaan selvästi erottuviin asiakasryhmiin. Tämän jälkeen yritys suuntaa markkinoititoimenpiteitään valitsemiinsa ryhmiin. Segmentoinnin etu on sen tehokkuus, mikä perustuu kohdennettuun viestintään kohderyhmälle. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, ref Houston 1986.)

Asiakaskohderyhmien valinta on järkevää strategian ja markkinoinnin kannalta, tähän liittyy markkinoinnin suunnittelu keskeisesti. Kohderyhmän valinta auttaa luomaan tehokkaan markkinoitisuunnitelman, jossa voidaan käyttää kohderyhmälle sopivia markkinoitikeinoja. Markkinoilla asiakaskohderyhmään kuuluvaksi katsotaan ne, joilla on halua, likviditeettiä ja tilaisuus ostaa tuote. Näissä segmenteissa voidaan havaita yhteisiä tarpeita asiakkaiden välillä, joita voidaan hyödyntää asiakaspalvelussa ja kaupanteossa. Yritysten yleisin tapa toimia on kohdistettu markkinointi, jossa tuote on suunnattu yhdelle tai usealle kohderyhmälle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritys erilaistaa tuotteen jokaiselle kohderyhmälle mielenkiintoiseksi. Asiakaskohtaisessa markkinoinnissa yritykset rakentavat tuotteet yksittäisille asiakkaille sopiviksi. (Viitala & Jylhä 2006, 107.)

2.4.1 Markkinointiajattelu

Tänä päivänä sosiaalinen maailma on lähempänä ihmistä, sillä tarjolla on lukematon määrä jakelukanavia. Jos ihminen haluaa jakaa kokemuksiaan yrityksestä ja sen toiminnasta muille, niin se onnistuu hetkessä näyttöpäätteen avulla. Digitalisoituminen ja mediakentän laajeneminen ovat vaikuttaneet markkinointiin, tehden siitä brändin ja ihmisten välistä vuoropuhelua. Ihmiset edellyttävät yrityksiltä parempaa vuorovaikutusmahdollisuutta, läpinäkyvämpää toimintaa ja miltei live-aikaista keskustelumahdollisuutta. (Tuulaniemi 2011.)

Markkina-käsitteen voi ymmärtää maantieteelliseksi tai kohdemarkkinoinniksi. Markkinat voivat tarkoittaa markkina-aluetta ulkomailla tai ne voivat olla markkinoinnin kohteena olevia potentiaalisia asiakkaita. Perinteinen markkinointi on ollut tuotteen myyntiä, kun taas nykyaikaisen markkinoinnin koetaan olevan kohdeasiakkaan ostamista. Markkinointi voidaan nähdä ajattelu- ja toimintatapana. Markkinointiajattelu on markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden huomioimista, sekä näiden ehdoilla toimimista. Lyhyesti sanottuna, yrityksen tulee ymmärtää ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Tehokkaan markkinoinnin tunnistaa tarpeellisesta tuotteesta ja oikein valitusta kohderyhmästä, sekä asiakkaista. Tuotteella tulee olla hyvä maine asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa. Tällöin ihmiset suosittelvat tuotetta myös muille. Tärkeää on saada oikeat ihmiset

käyttämään oikeita tuotteita tehokkaasti. Yrityksen tulee huolehtia markkinoinnin ja asiakassuhteiden jatkuvasta kehittämisestä, sekä markkinointi ja myyntitavoitteiden saavuttamisesta. (Viitala & Jylhä 2006, 112-113.)

Yrityksen tulee nähdä markkinointiympäristö ja sen tärkeimmät analysoinnin kohteet. Näitä ovat markkinat ja kysyntä, asiakkaat, kilpailijat, jakelukanavat ja yhteistyökumppanit. Yrityksen on onnistuttava asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämiseen. Tällä tavoin saavutetaan mahdollinen lisäarvo asiakkaiden keskuudessa sekä johtoasema muihin yrityksiin. Markkinointi on prosessi, jossa luodaan, kommunikoidaan ja tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. (Isohookana 2007, 36-38.) Yritykset, jotka tekevät innovatiivisia ratkaisuja ja toimivat rohkeasti kutsutaan markkinoita muuttaviksi yrityksiksi. Näiden yritysten toiminta luo uusia tuotteita, liiketoiminnan muotoja, uusia jakelukanavia, vakiinnuttavat hintatasoa ja nostavat palvelun tasoa. (Viitala & Jylhä 2006, 113.)

Markkinoinnilla yritys haalii itselleen asiakkaita ja pyrkii säilyttämään sekä kehittämään asiakassuhteiden määrää ja laatua. Markkinointia voi kuvailla panostukseksi asiakassuhteisiin, jossa ajatuksena on kerta-asiakkuuden tavoitteellinen kehittäminen kanta-asiakkuudeksi. Yksilömarkkinoinnissa tärkeintä on asiakaslähtöisyys. Tällöin asiakas on markkinoinnin henkilökohtainen ja suora kohde. Mielikuvamarkkinoinnissa on kysymys yrityksen ulkoisen imagon ja prosessien yhtenäistämistä tietynlaisen yrityskuvan rakentamiseksi. Suhdemarkkinointiin kuuluu asiakassuhteiden johtaminen ja yksilöllinen markkinointi. Se käsittää neljä komponenttia; suunnitteluprosessi, tietoprosessi, asiakasarvon tuottamisprosessi ja arviointiprosessi. Yrityksen suhdeverkko on tärkeä markkinoinnin kannalta, koska se toimii markkinointivälineenä ja puolestapuhujana. Mobiilimarkkinoinnissa mahdollisuudet ovat vielä pääosin hyödyntämättä. Mobiililaitteet sopivat myynnin työkaluksi ja ketteräksi keskusteluvälineeksi. Internet-markkinointi on yleistä ja yritykset ylläpitävät sähköistä kauppaa liiketoiminnan lisänä. Internet-markkinointi mahdollistaa globaalin tavoitettavuuden, säästää markkinoinnissa ja jakelussa, sekä tarjoaa interaktiivisen yhteyden asiakkaisiin. (Viitala & Jylhä 2006, 115-116.)

2.4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin historiassa yksi suurimmista vaikuttajista on Philip Kotler, joka on koontanut Jerome McCarthyn markkinoinnin perusasiat yksinkertaiseksi 4P-malliksi. (Laakso 2003, 34.) Markkinoinnissa voidaan hyödyntää neljän P:n mallia, jossa tunnistetaan tuote, hinnoittelu, myynti- ja jakelu, sekä mainonta ja markkinointiviestintä. Palveluiden lisääntyessä, mallia on laajennettu ihmisillä, prosesseilla ja fyysisellä ympäristöllä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 151.) Tärkeä tuotteeseen linkittyvä viestintätekijä on tuotemerkki, mikä tuo viestinnällistä lisäarvoa. Tuotemerkki viestii

laadusta, valmistajasta, alkuperämaasta ja hinnasta. Pelkän tuotemerkin näkeminen tai kuuleminen voi synnyttää vahvoja mielikuvia. (Vuokko 2003, 23.) Kilpailukeinojen avulla yritys pyrkii kasvattamaan kysyntää ja vastaamaan tähän palvelun tarjoamisella. Kilpailukeinoihin vaikuttavat ympärillä olevat tekijät, yritys tekee strategiset valinnat peilaten niitä palveluun, asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, kilpailutilanteeseen, omiin tavoitteisiin ja resursseihin. (Isohookana 2007, 48.) Kilpailukyky on liiketoiminnan elinehto ja markkinoijat etsivätkin jatkuvasti yrityksen vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin. Yritys voi kohdata suoraa ja epäsuoraa kilpailua, jossa jälkimmäinen tarkoittaa, että toisen alan toimijat haastavat omilla tuotteilla tai palveluillaan sektoria. Tästä syystä yrityksen tulisi määritellä toimiala kohdemarkkinoinnin tarpeet huomioiden. Asiantuntijapalvelu yrityksen tulisi osoittaa kilpailuetuaan osaamisen ja sen hyödyntämisen tai hintaan perustuvaan ylivertauuteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24.)

Palvelu on liiketoiminnan ja markkinoinnin selkäranka, koska se rakentaa perustan hinnalle, jakelukanavalle ja markkinoinnille. Palvelut hyödyttävät asiakasta ongelmien ratkaisussa ja vastaavat tarpeeseen. (Isohookana 2007, 48.) Palvelut ovat aineettomia, näin ollen niitä ei voi varastoida ja ne häviävät. Palvelu on yhtä palveluntarjoajan kanssa, näin ollen palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiakas on hyvin tärkeä osa palvelua ja hän osallistuu sen muotoutumiseen, tämän vuoksi palvelu onkin erilainen olosuhteiden vuoksi. Ydintuote voi olla puhelin, johon liittyvät aineelliset tuotteet esimerkiksi laturi ja akku. Laajennettu tuote pitää sisällään mielikuvat ja viestit, jotka asiakas saa myyntipaikan, henkilöstön ja mainonnan välityksellä. Kaikki edellä mainitut osat luovat tuotekokonaisuuden. (Harmaala & Jallioja 2012, 153.)

Palvelun viestintä ja erilaistaminen aloitetaan ominaisuuksien määrittelystä, minkä vuoksi tuotekehityksen ja markkinoinnin tulee tehdä yhteistyötä alusta lähtien. Ajatuksena voi olla riisuttu, lisäosin varusteltu tai räätälöity palvelu. Laatu ja siitä saatu informaatio ohjailevat asiakkaan ajatusta palvelusta. Mikäli hinta-laatusuhde vaatii kehittämistä, asiakas todennäköisesti vaihtaa palveluntarjoajaa. Kilpailijat vaikuttavat hintaan laskevasti ja monesti hinnoittelua käytetäänkin kilpailukeinona. Palvelun erilaistamisella yritys pyrkii tarjoamaan enemmän kuin muut yritykset ja välttämään hintojen laskua. Hinta määrittelee palvelun odotusarvoa ja sillä onkin vahva viesti yleisölle. Monesti kallis hinta nähdään laadun takeena ja omaleimaisena. Hinta luo mielikuvaa ja luottamusta tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole tietoa palvelusta. (Isohookana 2007, 50, 55-56.)

Ostopäätöksen aikana asiakas miettii palvelun hyötyjä verraten sen hintaluokkaan. Asiakas päätyy ostamaan vastuullisen palvelun, jos sen hyöty on suurempi kuin perinteisen palvelun. Palvelun hinnalla on suuri vaikutus ostopäätökseen ja se generoi suoraan liikevaihtoa. Hinnan tulee olla riittävän suuri, jotta liiketoiminta on kannattavaa. Palvelun kokonaishinta muodostuu sen

hankintaan liittyvistä kuluista. Kokonaishinnoittelun esiin tuontia on kehitetty eri tavoin ja markkinointiviestintä on hyvä työkalu. (Harmaala & Jallinoja 2012, 154-155.)

Yritys tarjoaa myyntikanavien kautta palveluja asiakkailleen. Kun asiakas voi tehdä myyntikanavassa ostotapahtuman on tällöin kyseessä myynti- ja jakelukanava. Asiakkaalle näkyvimpiä myynti- ja ostopaikkoja ovat myymälät, puhelinmyynti, sähköiset myyntipaikat ja kotimyynti. Sähköiset myyntikanavat, joita ovat yritysten verkkokaupat tai internetin erikoiskaupat mahdollistavat palveluiden saatavuuden globaalisti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 158.) Tietotekniikan kehittymisen vuoksi verkkokauppa on tullut uutena mahdollisuutena kaupankäyntiin. Palveluntarjoaja ja asiakas voivat nykyään tavata verkossa ja kasvotusten tapaaminen jää vähemmälle. Palveluntarjoajalta tämä vaatii toimivaa tietojärjestelmää ja häiriötöntä ylläpitoa, mutta mahdollistaa erityispalvelut. (Isohookana 2007, 61.)

2.4.3 Palvelujen markkinointi

Palveluiden tyypillisiä piirteitä ovat heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikainen prosessi, ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa, asiakkaat osallistuvat tuotantoon ja palvelun omistajuus ei siirry (Grönroos 2003, 81). Palvelut ovat aineettomia hyödykkeitä, joita ei voida koskettaa tai varastoida. Niiden sisältöön kuuluu kokemuksia ja vuorovaikutusta, viestinnän rooli on merkittävä palveluiden ympärillä. Itse palveluajatus on keskiössä, mikä määrittelee ydin-, avustavat-, ja tukipalvelut. Palveluajatus ja sen toteutuminen on pitkälti kiinni viestinnästä. Palvelun saavutettavuustekijät vaikuttavat asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Vuorovaikutus yrityksen kanssa voi olla arkipäiväistä ja näissä kohtaamisissa luodaan mielipidettä, kuinka palvelua toimitetaan ja hoidetaan. Vuorovaikutukseen liittyy myös fyysisiä ja teknisiä suorituksia, joiden tulee olla yksinkertaisia, helppoja ja turvallisia. Vuorovaikutustilanteet ovat iso osa kokemuksellista laatua, lisäksi tähän vaikuttaa yrityksen asiantuntemus, käyttäytyminen, sanat, teot ja yleinen asennoituminen. Koetut virheet ja huonot vuorovaikutustilanteet voi viedä asiakkaita kilpailijalle. Asiakas tulee ottaa huomioon palvelun toimituksen aikana, sillä hän on osa palvelun tuottaja. Asiakas voi omalla käytöksellään vaikuttaa palvelun laatuun, siksi pienillä teoilla voi olla suuriakin vaikutuksia. (Isohookana 2007, 61, 68-70.)

Palvelun aikana tapahtuu asiakkaan ja yrityksen kohtaamista, mikä luo mahdollisuuden kertoa brändin tarinaa. Jokainen tällainen kohtaaminen on siis markkinointitapahtuma, sillä palvelu aktivoi brändin työskentelemään. Tämän vuoksi voidaan todeta, että palvelu on parasta markkinointi yritykselle. Palvelusta saadaan palautetta, jolloin siihen on mahdollisuus reagoida välittömästi. Asiakkaalle on tärkeää tarjota loogista ja ymmärrettävää palvelua palvelukanavissa ja

kontaktipisteissä. Lisäksi on syytä muistaa, että asiakas saa kaikissa kohtaamisissa positiivisia brändikokemuksia, jotka mahdollistavat positiivisen brändisuhteen alkamisen ja jatkumisen. Palveluiden suuri potentiaali tulisi linkittää markkinointiin ja pyrkiä antamaan asiakkaalle elämys itse palvelusta. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelujen markkinoinnin voi jaotella ulkoiseen-, sisäiseen- ja vuorovaikutteiseen markkinointiin. Palvelun lupauksen mahdollistaminen, antaminen ja pitäminen tapahtuu viestinnän kautta. Henkilöstön tieto-taito ja motivaatio ovat suuressa roolissa kuinka lupaukset pystytään pitämään. Sisäisellä markkinoilla luodaan asiakasorientoitunut ja palveluhenkinen yrityskulttuuri, jolla vahvistetaan asiakkaiden tarpeiden, toivomusten ja odotusten täyttymistä. (Isohookana 2007, 70.)

3 LEAN-MENETELMÄ JA PROSESSI

Lean-ajattelua on käytetty monilla aloilla, kuten valmistus, toimitusketjut, tuotekehitys, hallinto, kirjanpito, terveydenhuolto ja jopa hallitukset ovat hyödyntäneet sitä. Lean on pystynyt luomaan merkittäviä ja dokumentoituja etuja, kun sitä on sovellettu yritysten toiminnassa. Lean-tuotetystä ohjaa kilpaileva ja globaali tarve kehittää tuotteita tai järjestelmiä entistä paremmin, nopeammin ja halvemmin. Tähän prosessiin yhdistyy dynaaminen luovuus. Lean-tuotantotapa on tehokkain metodi, kun halutaan tuottaa joustavasti laatutuotteita mahdollisimman nopeasti, pienillä kustannuksilla ja minimaalisella varastoinnilla. (Oppenheim 2011, 13, 26, 30.)

Lean-menetelmä ja prosessi muodostavat toimintatutkimuksen päälinjan, jota kehittämisprosessissa seurataan. Lean-menetelmä tarjoaa luovuuden ja nopean kehittämisen mahdollisuuden, minkä takia se on valittu opinnäytteeseen työskentelytavaksi. Lean-menetelmää päästiin toteuttamaan ketterästi opinnäytteessä, mikä oli toimintatavan vahvuus.

3.1 Historia

Tuotteen tai palvelun valmistaminen voidaan suorittaa kolmella päätävällä. Ensimmäinen vaihtoehto on tarjota korkealaatuisesti tuotettu tuote, joka tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Toinen tapa on tehdä tasalaatuinen massatuotannolla tuotettu tuote. Sitten on mahdollista tarjota lean-tuotantoon perustunut tuote. Edellä mainituilla tavoilla on meriittejä, sekä ne ovat olleet vallankumouksellisia sekä evoluutiollisia kehityksen kannalta, kun tarkastellaan massatuotantoon siirtymistä. Kolme tapahtumaa liitetään vahvasti lean-tuotantoon, näitä ovat Henry Fordin tehdastuotanto, Kiichiro Toyoda ja Taiichi Ohno sekä Womack ja Jones teoksellaan Lean-ajattelua ja Kone, joka muutti maailman. Ford voidaan nähdä varhaisena omaksujana, kun puhutaan lean-tuotannosta ja autoteollisuuden tuotantolinjojen kehittämisestä. Joitain vieläkin aikaisempia tapahtumia leaniin on löydetty historiasta, jolloin samantyyllisiä metodeja on käytetty. Näitä ovat venetsialainen arsenaali vuonna 1450 ja Lancashiren puuvilla tehtaat 1800 ja 1900 luvuilta. Ford teki joitain mielenkiintoisia muutoksia tuotantolinjaan, kuten vaihdettavien osien standardisoinnin, mikä vaikutti massatuotantoon ja valmisti yhden värisiä autoja. Lisäksi tuotantolinjasta tuli liikkuva, mikä sisälsi tarkempia tehtäviä. Monimutkaisemman koneiston ja vaihtelevuuden autoteollisuuteen sekä moderniin ajattelutapaan tarjosi Kiichiro Toyoda ja Taiichi Ohno Toyotalla. Tässä huomio kiinnittyi koko prosessin virtaukseen, painotuksenaan laatu ja tarkkailu. Tavoite oli tarjota

asiakkaille sitä mitä he tarvitsivat ja mahdollisimman pienillä kuluilla. Tämän jälkeen Womack, Roos ja Jones määrittivät leanin viisi periaatetta. (Wright 2017.)

Viime vuosisadan aikana kolme aaltoa muutti ihmisten elämää luoden vaurautta ja vapautta. Nämä aallot vaikuttivat yritysten tapaan toimia ja vahvin sektori oli autoteollisuus. Ensimmäisenä mainittakoon Henry Ford, toisena Alfred Sloan General Motors ja kolmantena Taiichi Ohno Toyotalta. Näiden toimijoiden vuoksi tuottavuus, kasvu ja vauraus kokivat vahvaa lisääntymistä. Taiichi Ohno erosi Fordista sillä, että hän loi virtausjärjestelmän, joka toimi kasvualustana useille epävarmoille tuotteille. Toyotalta tuli erilaisia automalleja, joissa oli monia värvaihtoehtoja. Siinä missä Ford pystyi tuottamaan T-mallin autoa 18 vuotta, ei Ohno tähän kyennyt, vaan hänen piti miettiä muita vaihtoehtoja. Toyotan piti seurata todellista vuotuista myyntiä ja sen mukaan valmistaa autoja. Valmistamalla eri malleja joka päivä Ohno pystyi synkronoimaan tuotantoa ja myyntiä. Tämä auttoi häntä ymmärtämään mitkä autot menestyivät ja mitkä taas eivät. Jopa työntekijät nostivat vastarintaa Ohnon toimintatapaa kohtaan, koska he kuvittelivat, että suurien määrien valmistus olisi kannattavampaa. Ohno muutti myös myyjien aikatauluja, varaosien valmistusta, maahantuontia ja ratin käteisyttä, tuotantolinjan pysäyttämistä virheiden ja kehittämisen vuoksi. Kun Ohnon virtaustehokkuus kasvoi, tästä syystä muutkin yritykset kiinnostuivat asiasta ja tulivat hakemaan oppia järjestelmän toiminnasta. Ohnolla ei ollut tietoa, mikä virheiden aiheuttajista olisi tärkeintä poistaa, joten hän toimi siinä järjestyksessä, kun niitä ilmeni. (Pirasteh 2010, 1, 12-16.)

Toyotan toimitusketjut olivat painottuneet paikallisuuteen, mikä auttoi kielen ja normien suhteen. Toyotan asiakkaina toimivat alkuun japanilaiset ja tuotanto-, sekä varaosia haettiin paikallisilta, noin 50 kilometrin säteellä. Tämä auttoi pitämään toiminta-ajat lyhyinä, mikä taas vaikutti virtauksen ja oikean aikataulutuksen onnistumisen. Kommunikointiongelmat olivat luultavasti vähäisiä, jonka vuoksi heille ei syntynyt hukkaa. Hukan, eli ”mudan” seitsemän muotoa ovat ylituotanto, inventaario, virtaus, odottelu, kuljetus, yliprosessointi, ja ei oikein ensimmäisellä kerralla. (Yankelevitch & Kuhl 2015, 1-3.)

3.2 Leanin määrittely ja soveltaminen

Yli 30 vuoden ajan lean-valmistus on muokannut yritysten ajattelua, kuinka heidän tulisi suunnitella prosesseja, rakentaa tuotteita ja järjestää toimitusverkkoja. Lean-käsitteet ja toimintatavat ovat yksinkertaisia, mutta ne vaativat kovaa työtä. Lean-käsitteet tulee omaksua huolellisesti, jotta ne voidaan siirtää onnistuneesti yrityksen toimintaympäristöön. Lean-prosessissa on oltava

valmis työskentelemään kurinalaisesti ja pitkäjänteisesti, jotta voidaan saavuttaa menestystä. (Yankelevitch & Kuhl 2015.)

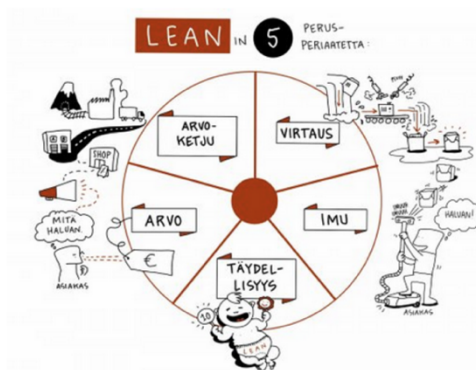
Lean määritellään National Institute of Standards and Technologyn mukaan systemaattiseksi lähestymistavaksi tunnistamaan lisäarvoa ja eliminoimaan hukkaa jatkuvan parantamisen kautta virtaamalla tuotetta, vain kun asiakas tarvitsee sitä. Konsepti on alun perin syntynyt Toyotan tuotantomallista, jonka on luonut Taiichi Ohno. Suurten massojen tietoisuuteen tuotanto systeemin toivat James Womack ja Daniel Jones menestyskirjallaan Lean Thinking vuonna 1996. Tuotantoyritykset ovat käyttäneet Lean-menetelmän periaatteita jo vuodesta 1980. Useat kirjoittajat ovatkin raportoineet menestystarinoita Lean-menetelmää käyttävistä yrityksistä, joita ovat muun muassa Trek Bicycle, Dell Computer ja John Deere. (Debashis 2007, 1.)

Lean-Käsite syntyi autonvalmistajien tuottavuustasojen vertailusta, jossa tutkija Krafcik kuvaili Toyotan tehtaan toimintaa kyseisellä määritelmällä. Toyotan toimintapa perustui pieneen varastosaldoon, puskureihin, yksinkertaiseen tekniikkaan ja prosessimalliin tuotannossa. Lean-menetelmän kuusi periaatetta ovat jatkuva parantamisen asenne, arvontuotto, yhteinen päämäärä, käytännön toimijoiden kunnioitus, visuaalinen ohjaus ja joustavat prosessit. Hukka määritellään turhana, jos se ei hyödytä asiakasta. Työn tuottavuus ja laadun parantaminen perustuvat hukka-prosessien poistamiseen. Menetelmää on käytetty myös muilla toimialoilla ja tästä johtuen on lähdetty etsimään häiriöiden syntyperiä. Lean-filosofiaa voidaan hyödyntää, kun etsitään joustavia, toimivia, selkeitä ja yksinkertaisia käytäntöjä organisaatioiden avuksi häiriöiden pois kitkemiseksi. (Paldanius 2016, 36-37.) Lean-menetelmän periaatteita ovat yksinkertaiset; luo arvoa asiakkaalle, tunnista arvovirta, luo virtausta, tuota vain asiakkaan vetoa ja jatka täydellisyyden tavoittelua jatkuvalla tunnistamisella ja hukan eliminoimisella. (Flumerfelt, Kahlen, Alves & Siriban-Manalang 2015, 80 ref. Womack & Jones 1996, Taghizadegan 2014, 6).

Lean-filosofia perustuu hukan minimoimiseen, sekä lukuisten pienten yksityiskohtien parantamiseen päivittäin. Menetelmässä keskitytään alimpien ja korkeimpien tasojen yksityiskohtiin. Lean on konseptiperusteinen, joka nojaa järjestelmän kattavaan visioon. Jos prosessin aikana tehdään pieniä muutoksia, niin silloin täytyy olla tietoinen aaltovaikutuksista kokonaiskuvassa. (Carreira 2004, 286.) Lean-menetelmä tunnetaan filosofiana, joka kehittää toimintatapoja, yrityksen rakenteita ja työntekijöiden arvostusta. Menetelmä pyrkii parantamaan laatua ja asiakastyytyväisyyttä optimoimalla toimintatapoja, kuten viiveiden ja lisäarvoa tarjoavien prosessien minimoimiseksi. Lean-menetelmä on organisaatiokulttuuria, jossa pyritään parantamaan moniammatillisia toimintamalleja asiakkaiden ja omistajien hyväksi. (Paldanius 2016, 36-37.)

Nykyään lean-menetelmää käytetään palveluyrityksissä. On kuitenkin mainittava monien yritysten etsivän omanlaista lean-reseptiä yritystoimintansa käyttöön. Monet yritykset saattavat soveltaa lean-menetelmien prosesseja, mutta läpimurtoja on toteutunut vain vähän. Mitä palveluyritys tarvitsee lean-menetelmältä, riittääkö menestymiseen muutama työmalli ja tekniikka sekä muutaman prosessin tunteminen ja loppuun saattaminen. Nämä asiat voivat tuoda hyötyä yritystoiminnalle mutta se ei tuo täyttä arvoa, jonka lean-menetelmä voi mahdollistaa. Menestyminen lean-menetelmällä vaatii sen integroimista liiketoiminnan strategiaan, jotta saadaan positiivinen vaikutus taloudellisiin tavoitteisiin. Toyotalla lean-malli oli tapa tehdä liiketoimintaa, mistä johdun yritys menestyi. Jos palveluyritykset haluavat ansaita todellisen lean-voiman, heidän tulee oppia ja käyttää menetelmää kokonaisvaltaisella tavalla. (Debashis 2007, 2.)

Leanin viisi periaatetta (kuva 6) voidaan nivoa yhteen arvon määrittämisen, arvoketjun luomisen, virtauksen luomisen, asiakaslähtöisen prosessin ja täydellisyden tavoittelun avulla (Intotalo). Lean-menetelmä on kulttuuri ja tapa ajatella, kuinka liiketoimintaa hoidetaan. Ohjaavat periaatteet voidaan hahmotella alkamaan arvo käsitteestä. Lean-menetelmässä kaikki arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta, yrityksen tulee tunnistaa tuottaako toiminta asiakkaalle arvoa vai ei. Jos yrityksen toiminta hyödyttää asiakasta ja hän maksaa siitä, tällöin syntyy arvoa. Toinen toimintaperiaate liittyy yrityksen arvioimiseen ja arvovirtaan. Toiminnan kokonaisjaksoa voidaan nimittää arvovirraksi, mikä alkaa asiakasyhteydestä maksun vastaanottamiseen toimitetusta tuotteesta. Arvovirran analysoinnissa yritykset suosivat pienten kehityskohteiden parantamista, jotta toiminnan tehokkuus kasvaisi. Viimeisenä tulevat virtaus ja imuperiaatteet. Optimaalinen virtaus on; saumattomia toimintoja prosessin ajan, ilman pysähtymisiä tai takaisinnostoja. Vedon käsite tarkoittaa tehtävien tekemistä ajallaan, tällöin toiminta on kulutus- ja asiakaslähtöistä. Tällä tavoin voidaan karsia tuhlausta, vapauttaa aikaa ja resursseja lisäarvoa tuottavaan toimintaan. Näin päästään parempaan asiakastytyväisyyteen, markkinaosuuden kasvuun ja tuottavuuteen. (Carreira, 2004, 3.)

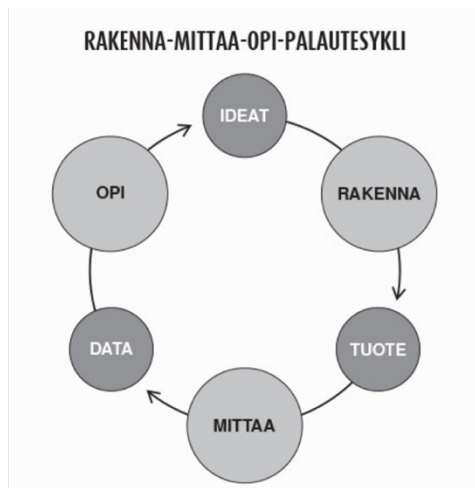


Kuva 6. Leanin viisi perusperiaatetta (Intotalo)

3.2 Lean-prosessin kulku

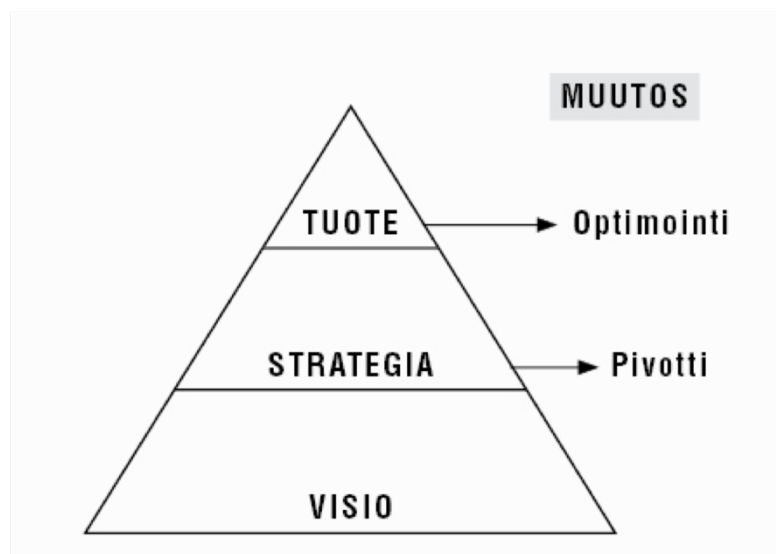
Palvelun ollessa vasta ajatus, asiakkaille voi tarjota houkuttelevan lupauksen. Palveluajatusta voi myydä tuleville asiakkaille ja kehittää lopputuote myöhemmin. (Parantainen 2007, 33.) Mvp-version tuotekehitykseen käytetään vain tarvittava aika, jotta saadaan prototyyppi testiin asiakkaalle reilusti ennen kuin se on valmis. Mvp on pelkistetty tuote, jossa saattaa ilmetä ongelmia ja toimivuus ei ole taattu. Kun ensimmäinen asiakas saadaan, aloitetaan tuotteen jatkuva muuntaminen ja kehittäminen. Tällainen lähestymistapa omaa nopean kiertoajan, keskittymisen asiakkaiden toiveisiin ja tieteelliseen menetelmään perustuvan päätöksenteon. (Ries 2016, 18-19.) Palveluliiketoiminta rakentuu tarjoajan ja asiakkaan yhteisestä prosessista, jossa asiakas osallistuu arvonluontiin. Prosessissa palveluntoimittaja hakee toimivaa ratkaisua iteratiivisesti asiakkaan kanssa. Prosessi muuttaa yritysten sisäisiä toimintatapoja, tällöin on tärkeää, että eri organisaation tasot osallistuvat aktiivisesti kehitystoimintaan. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 41.)

Startup pyrkii selvittämään nopealla aikataululla millaisesta tuotteesta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Lean startupissa havainnoidaan innovatiivisten tuotteiden kehittymistä. Tällöin apuna käytetään iterointia, asiakasymmärrystä, visiota ja kunnianhimoa. Startupin kasvumootoria parantamalla saadaan uusia versioita, ominaisuuksia tai hankkeita. Startupin kehittäminen etenee pulssimaisesti, jossa aika kuluu tuotteen ja toiminnan kehittämiseen, sekä markkinointiin. Toimintatapa on luotu opettamaan, kuinka startup-yritystä ohjataan. Tärkein ohjausväline tässä prosessissa on rakenna-mittaa-opi-palautesykli (kuva 7). Palautesyklin tärkein tehtävä on minimoida kokonaiskierron aika. (Ries 2016, 35, 39.)



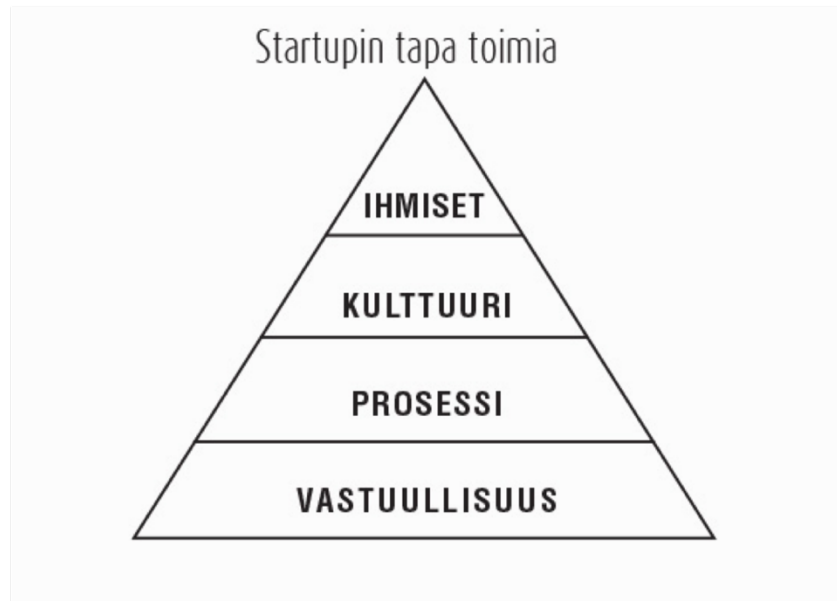
Kuva 7. Rakenna-mittaa-opi-sykli (Ries 2016, 111)

Lean startup-metodi rakentuu visiosta, strategiasta ja tuotteesta (kuva 8). Vision saavuttamiseksi startupin toiminta noudattaa strategiaa, johon kuuluu liiketoimintamalli, kumppanit, kilpailijat ja tulevat asiakkaat. Strategia muuttuu vain harvoin ja visio pysyy muuttumattomana. Yrittäjien tulee olla sitoutuneita saattamaan loppuun vision näkymät. Tuote muuttuu monta kertaa kehitysvaiheiden aikana optimointiprosessin kautta. Prosessi pitää käynnissä monta eri työvaihetta, uusia asiakkaita hankitaan ja palvellaan nykyisiä. Tuotetta parannetaan, markkinoidaan ja tehostetaan toimintaa. (Ries 2016, 35-37, 105) Innovaatioista puhuttaessa aihe kääntyy pienten parannusten projekteihin, joissa korostuu asiakastarpeen muuttaminen tuotevalikoiman uusiksi ominaisuuksiksi. Kustannustehokkuus ja tarvittavien ominaisuuksien lisääminen ovat asioita, joita kehittämisprosessiin osallistuvat tahot pyrkivät visioimaan. (Apilo ym 2007, 39.)



Kuva 8. Lean-metodin rakentuminen (Ries 2016, 40)

Toyotan tuotantojärjestelmä on kenties vakuuttavin johtamisjärjestelmä. Toyota on pystynyt luomaan historian kehittyneimmän oppivan organisaation, kun se on tarjonnut työntekijöille luovuuden vapauden, liiketoiminnallisen kasvun ja innovatiivisten tuotteiden saavuttamisessa. Lean-tuotantotekniikat ovat edistyksellisen organisaation merkkejä. Lean-prosessi ja tapa toimia antaa mahdollisuuden kehittää yrityskulttuuria (kuva 9). Lean-organisaation tulee olla sopeutuva ja nopea haasteiden edessä. (Ries 2016, 271-272, 276.)



Kuva 9. Lean-ajattelun yrityskulttuurin periaatteet (Ries 2016, 276)

3.2.1 Validoitu oppiminen

Ihmiset ovat ne, jotka toimivat, tekevät päätöksiä ja vastaavat muutoksista. Ihmiset ratkaisevat ongelmia ja he luovat innovaatioita. Ihmiset ja tarkemmin sanottuna yrityksen työntekijät ovat niitä, jotka selvittävät asiakkaiden tarpeita ja muuntavat ne tuotteiksi ja palveluiksi. Samat henkilöt luovat prosessin läpivirtauksen ja vastaavat toiminnoista, jotta he voivat tarjota tuotteita. On tärkeää saada työntekijät kiinnostumaan jatkuvasta oppimisesta. (Fredendall & Thürer 2016, 75-76.)

Kolme käsitettä, jotka pitää ymmärtää lean-ajattelusta ovat arvo, hukka ja prosessi, jossa tuotetaan arvoa ilma hukkaa. Leanin muodollinen määritelmä on, että luodaan parasta arvoa, minimaalisella hukalla. Arvo on se asia, jota asiakas haluaa, pitää tärkeimpänä ja on valmis maksamaan siitä. Prosessissa tämä nähdään siten, että asiakas kertoo mitä hän tarvitsee, valmistaja kuuntelee, valmistaa ja toimittaa tuotteen, joka tekee asiakkaan tyytyväiseksi. Kun kyseessä on yksinkertainen tuotteen ostotapahtuma esimerkiksi jäätelön osto, niin tällöin prosessi toimii mutkattomasti. Kun otamme haastavamman tuotteen, jonka pitäisi olla uusi ja sisältää monimutkaista teknologiaa, tulee ostotapahtumasta haastavampi. (Oppheim 2011, 15.)

Kyky havainnoida ja poistaa hukkaa on tärkeä taito lean-ajattelussa, jossa työn toiminnot voidaan jakaa kolmeen kohtaan; arvoa tuottavat, välttämättömät ei-arvoa tuottavat ja ei-arvoa tuottavat. Arvoa tuottavassa toiminnassa tulee täytyä seuraavat asiat; tiedon tai materiaalin muuntaminen sekä epävarmuuden vähentäminen, asiakkaan tulisi olla valmis maksamaan toiminnasta ja toiminta tulee tehdä oikein heti alusta lähtien. Välttämättömät ei-arvoa tuottavat toiminnot ovat

niitä, jotka eivät kohtaa edellä mainittujen asioiden kanssa. Nämä asiat ovat kuitenkin välttämättömiä lain, sopimusten, yrityksen toimintatapojen vuoksi, teknologiasta tai samankaltaisen syyn vuoksi. Ei-arvoa tuottavat toiminnot ovat niitä, jotka kuluttavat varoja ja eivät tuo arvoa, tällöin ne ovat hukkaa. Näihin kuuluvat tarpeettomat raportit ja meilit, luppoaika ja viat, joiden kanssa joutuu työskentelemään uudestaan. (Oppheim 2011, 15-16.)

Lean startup-menetelmä toimii validoidun oppimisen konseptilla. Oppimisen keinolla voidaan empiirisesti todistaa faktoja yrityksen menestymismahdollisuuksista. Oppimalla, kuinka karsia ”hukkaa” ja mikä luo työssämme ”arvoa”, pystymme menestymään eri aloilla. Lean-ajattelu nojautuu arvon tuottamiseen asiakkaalle, jolloin on tärkeintä, että tuote toimii. Yrityksen kehitys nähdään oppimisen saralla ja prosessissa tulee havaita mikä tuottaa arvoa asiakkaalle. Sellaisista asioista voidaan luopua, jotka eivät tuo yritykselle tietoa asiakkaan tarpeista. Tämä on validoitua oppimista ja se perustuu aitojen asiakkaiden mielipiteisiin ja heiltä kerättyyn empiiriseen dataan. Kun on tiedossa mitä asiakkaat haluavat, voidaan säätää tuote ja strategia vastaamaan heidän tarpeitaan. Kehitystyötä tulee tehdä linjassa asiakkaiden todellisten tarpeiden kanssa. Startupin tuottavuutta ei mitata kuinka paljon tavaraa valmistetaan, vaan kuinka paljon se tuottaa validoitua oppimista. Lean startup-mallin ympärillä tapahtuvat asiat ovat validoitua oppimista ja sen keilemistä. (Ries 2016, 65.)

Lean startup-metodologiassa kehittämistyön kokeiluja testataan, mitkä palaset ovat erinomaisia ja mitkä käyttökelvottomia. Kokeilu noudattaa tieteellistä menetelmää ja se alkaa hypoteesillä, joka ennustaa tulevia tapahtumia. Tämän jälkeen ennusteet testataan empiirisesti, jossa startupin visio ohjaa startupin kokeilua. Kokeilun päämääränä on tarkoitus rakentaa vision ympärille kestävää liiketoimintaa. Kokonaisvisio tulisi jakaa kahteen osaan, arvohypoteesiin ja kasvuhypoteesiin. Arvohypoteesi testaa luoko tuotteen käyttäminen arvoa asiakkaalle. Kokeilun kautta on mahdollista saada tarkempi palaute, kuin kyselyn avulla. Kasvuhypoteesi testaa kuinka uudet asiakkaat löytävät palvelun. Tuotteen ollessa valmis jakeluun se on kerännyt vakiintuneita käyttäjiä. Tässä vaiheessa tuotteella on voitu ratkaista todellisia ongelmia, lisäksi se tarjoaa tietoa mihin suuntaan tuotetta pitää kehittää. (Ries 2016, 75-76.)

Startup voidaan määritellä katalyytiksi, joka jalostaa ideoita tuotteiksi. Prosessissa toimitaan asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa, jolloin saadaan palautetta mihin suuntaan toimintaa ohjataan. Palautetta saadaan laadullisessa muodossa, jolloin asiakkaat kertovat mikä oli palvelussa hyvää ja mikä ei. Kun panostetaan validoituun oppimiseen, niin vältetään hukalta ja säästetään aikaa sekä rahaa. On tärkeää seurata arvo- ja kasvuhypoteeseja. (Ries 2016, 99.) Yrittäjien

perustana toimii ajatus, että tuote pyritään saamaan luotetuille asiakkaille. Tällä tavoin asiakkaat saadaan testaamaan tuotetta ja saadaan heiltä palautetta kehittämistyöhön. (Wright 2017, 24.)

3.2.2 Loikkaaminen

Liiketoimintasuunnitelma sisältää strategian ja monia oletuksia siitä, kuinka yrityksen visio saavutetaan. Koska oletukset ovat arvioita tai ennakointia tulevasta toiminnasta, ne voivat todennäköisesti sisältää virheitä. Tämän vuoksi startupin alkuvaiheen tavoite tulisi olla olettamusten testaus nopealla aikataululla. Tässä tilanteessa yrittäjän usko ja tahtotila ovat suuria ja hän on valmis ottamaan riskin, eli uskomusloikan. Yrityksen tulevaisuus on näiden olettamusten varassa, jos tähdet osuvat kohdalleen on edessä menestyminen ja pahimmillaan epäonnistuminen. Menestystarinat erottuvat sen vuoksi, että yrittäjillä on ollut kaukonäköisyyttä. Heillä on kykyä ja työkaluja selvittää, mitkä asiat ovat toimineet mitkä eivät. Näiden tietojen perusteella he osaavat sopeuttaa strategiaa. (Ries 2016, 100.)

Uskomusloikissa tulee ottaa huomioon kasvu- ja arvohypoteesit, eli ensimmäisenä tulee selvittää tuottaako tuote asiakkaalle arvoa vai ei. Ylläpitävien innovaatioiden yritykset ovat tietoisia keitä ja missä heidän asiakkaansa ovat ja tällä tavoin ymmärtävät asiakkaiden toiveita. Startupien varhaiset kontaktit taas paljastavat sen, mitkä oletukset tulisi kiireellisesti testata. Jotta startupit ymmärtävät asiakkaitaan paremmin, tulisi heidän ottaa kontakteja potentiaaliin asiakkaisiin ja tutustua heihin. Asiakasprofiilia tulisi ajatella väliaikaisena, kunnes validoidulla oppimisella on osoitettu, että yritys kykenee palvelemaan kyseistä asiakasta. (Ries 2016, 109.)

3.2.3 Mvp:n testaus ja kasvun mittaaminen

Pienin toimiva tuote (minimum viable product, mvp) käynnistää oppimisprosessin nopeasti ja vauhtomasti. Toisin sanoen prosessi aloittaa rakenna-mittaa-opsi-palautesyklin pienellä työmäärällä, jossa voidaan testata yrityksen liiketoiminnan hypoteesit. Mvp:t voivat olla yksinkertaisia kokeiluja tai jopa varhaisia prototyypppejä, joissa ilmenee vikoja ja ongelmia. Mvp:n valmius- ja ominaisuuksien määrää ei ole tarvetta päättää ohjeistuksen mukaan, sillä vielä ei tiedetä mikä asiakkaalle luo arvoa. Monet yrittäjät yliarvioi ominaisuuksien määrän ja tämän voi myöhemmin huomata hukattuna ajankäyttönä, kun tuotteen toiminnoille ei ole käyttöä. Jos yrittäjä ei ole varma ominaisuuksista, niin aina voi yksinkertaistaa tuotetta. Mvp pyrkii välttämään ylimäärästä työtä, josta ei ole hyötyä ja jota ei tarvita oppimisen aloittamiseen. (Ries 2016, 117-118.)

Mvp-prototyyppi on vain kourallinen hypoteesejä, joka antaa yrittäjälle mahdollisuuden testata niiden vahvistamisen tai kumoamisen. Mvp:n tarkoitus on saada kehitystyö käynnistymään ja

havainnoimaan sen markkinakelpoisuus ja tällä tavalla saada oikeiden asiakkaiden palautetta. On tärkeää tietää mitä asiakkaat haluavat ja mitä he ovat valmiita maksamaan tuotteesta. (Olsen 2016.)

Tuotantoprosessissa pidetään tärkeimpänä osana asiakasta ja arvon tuottoa hänelle. Jotta yritys voi valmistaa laatua, tulee sen tietää mitä asiakas haluaa. Monesti yritys ei edes tiedä kuka asiakas on, tällöin ei voi tietää mitä laadun pitää olla. Heikkolaatuinen MVP voi olla korkealaatuisen tuotteen aihio. Jos asiakas huomaavat heikkolaatuisessa MVP:ssä korjattavaa, tulee yrityksen oppia tilanteesta, mitkä ominaisuudet vaativat kehittämistä. Tällainen tilanne nähdään startupin prosessissa vakaampana kuin pelkkien olettamusten varassa oleminen ja tuotteen liiallinen suunnittelu sekä ominaisuuksien lisääminen. Lean startup-menetelmän tarkoituksena on saada kontakteja asiakkaisiin, jotta validoitu oppiminen voi alkaa. (Ries 2016, 133-134.)

Startupin tehtävä on mitata mikä yrityksen tilanne on tällä hetkellä ja kohdata todellisuus, jotta voidaan tehdä tarvittavat suunnanmuutokset. Lisäksi startupin on jatkettava kokeilujen suunnitteluja, jotka nostavat liiketoiminnan kannattavuutta. Innovointikirjanpidon avulla startup-yritys voi todistaa rakentavansa kestävästä liiketoimintaa. Kasvutahti määräytyy yksittäisen asiakkaan kannattavuudesta, uusien asiakkaiden hankintakustannuksista ja aktiivisten asiakkaiden uusintaostoista. Kun nämä kasvumalli-ajurit nousevat, sitä nopeammin yritys kasvaa. Ensiksi startupin tulee asettaa lähtötaso ja ensimmäinen oppimispiste, jossa MVP antaa mahdollisuuden kerätä dataa. (Ries 2016, 134, 140.)

Seuraava oppimispiste sisältää tuotekehityksen, markkinoinnin tai minkä tahansa asian, jolla parannetaan kasvumallin ajuria. Yritys saattaa käyttää aikaa tuotteen muotoilun kehittämiseen, jotta uusien asiakkaiden olisi helpompaa käyttää tuotetta. Kasvun ajurina täytyy tällöin toimia asiakkaiden aktivointiaste, joka on lähtötasoltaan alempi kuin yritys haluaisi. Validoidun oppimisen toteutumiseksi, tuotteeseen tehtävien muutosten tulisi lisätä uusien asiakkaiden aktivointiastetta. Jos aktivointiaste ei muutu positiiviseen suuntaan muotoilu todetaan epäonnistuneeksi. Loppujen lopuksi kasvumallin tunnusluvut joko nousevat kohti liiketoimintamallin ideaalia tai laskevat kauemmas siitä. (Ries 2016, 143-144.)

3.2.4 Pivotoi tai sinnittele

Tuotteen kehitysvaiheessa kohdataan haasteita, jolloin tulee päättää pivotoidaanko vai sinnitelläkö. Kyseessä on riittävän edistymisen ja alkuperäisen strategian seuraaminen tai merkittävien muutosten aika. Pivotti on kurssin korjaus, joka testaa tuotteen, strategian ja kasvumoottorin hypoteesia. Kun yritykset eivät kykene pivotoimaan palautteen perusteella, voivat he jumiutua

kehityksen tiellä staattiseen tilaan tai alamäkeen. Tällaiset yritykset kuluttavat resursseja ja työntekijöiden sitoutumista. Startupin tuottavuudessa on kyse panostuksen linjassa olemisesta liiketoiminnan ja tuotteen kanssa. Tällöin on synnyttävä arvoa asiakkaalle ja kasvua yritykselle. (Ries 2016, 174.)

Startupin voidaan kuvitella olevan kiitoradalla, joka kuvaa sen lentoa lähtöä tai epäonnistumista. Todellinen mittari on kuitenkin pivottien määrä, eli kuinka monta kertaa yrityksellä on mahdollisuus tehdä perusteellinen muutos liiketoimintastrategiaan. Kiitorataa voidaan pidentää tihentämällä pivottien määrää, eli tällöin validoitu oppiminen löydetään pienemmillä kustannuksilla tai lyhyemmällä ajalla. Monet pivotin tehneet yrittäjät ovat sitä mieltä, että päätös suunnan muutoksesta olisi pitänyt tehdä aiemmin. Syyt liian myöhäisiin suunnanmuutoksiin ovat koreilumittareiden väärät johtopäätökset, selkeän hypoteesin puuttuminen sekä kokemuksen puute täydellisestä epäonnistumisesta ja viimeisenä olkoon yrittäjien pelko. Kun halutaan pivotoida tulee asioita tarkastella huolellisesti ja objektiivisesti. Pivotoinnin voi tunnistaa tuotekokeilujen vaikuttavuuden pienentymisestä ja tuotekehityksen tuottavuudesta. (Ries 2016, 188-189.)

Heikkolaatuinen mvp on luotu siksi, jotta vältettäisiin haaskaamasta aikaa sellaiseen ominaisuuksiin, joita varhaiset omaksujat eivät tarvitse. Jossain kohtaa tuotetta täytyy myydä valtavirta-asiakkaille ja heillä on vaativammat tarpeet. Tässä kohtaa tiedot varhaisista omaksujista voivat poiketa suuremman massan kanssa, ja tarpeen voi olla toteuttaa asiakas-segmenttipivotti. (Ries 2016, 199.)

3.3 Leanin sovellusalueet

Tietyt johtamisopit ovat pystyneet säilyttämään arvonsa olemalla vaikutusvaltaisia, muuntautumiskykyisiä ja kestäviä. Varsinkin Taylorismi ja fordismi vaikuttivat työn organisointiin 1900-luvulla voimakkaasti. Lean-tuotanto ja toyotismi vaikuttavat samalla tasolla. Lean-ilmiö on levinnyt maasta toiseen ja vaikka sen vaikutus on näkynyt alkuun yksityisellä sektorilla myös julkisen puolen toimijat ovat aloittaneet lean-toimintojen hyödyntämisen. (Anttila & Mustosmäki 2019, 250.) Leanin leviämiseen ovat vaikuttaneet siihen erikoistuneet järjestöt ja konsulttiyritykset. (David & Strang 2006, 216).

Havainnot eurooppalaisista työssäolo tutkimuksista kertovat työn organisoinnin kehityssuunnan etenevän lean-tyyppisiin työmuotoihin. Lean ei kuitenkaan ole pystynyt lyömään itseään läpi yritysten toiminnassa. Pohjoismaissa on havaittu mielenkiintoinen seikka, sillä työn organisoinnissa lean-piirteet näkyvät yhä enemmän julkisella sektorilla. Lean-mallien käyttö suomalaisen julkisen sektorin toiminnassa on kiinnostanut ihmisiä ja herättänyt keskustelua. Suomessa ilmiöstä ollaan

oltu varsin hiljaa julkisuudessa ja tutkijoiden aktiivisuus aihetta kohtaan on ollut vähäistä. (Anttila & Mustosmäki 2019, 250.)

Lean-ideologian piirteitä nähdään suomalaisen julkisen sektorin tehostamistoimissa sen kiihtyessä 1970-luvulta eteenpäin. (Jokinen 2017, 59). Työn organisoimisessa panostettiin palvelulinjan vir-taviivaistamiseen, eli lean-ajattelun muunnelmiin ja sosiaali- ja terveystalouden sovelluksiin. (Tammelin, Anttila & Mänttari-van der Kuip 2016). Laman aikana 1990-luvulla, kuntien valtion rahoitusta leikattiin, vaikka palveluntarpeiden kysyntä oli kasvussa. Tuolloin kunnille annettiin työkaluiksi uusia johtamistapoja kuten laatujohtaminen, tulosjohtaminen ja yksityistäminen. Heikko taloustilanne ajoi kunnat kokeilemaan erilaisia ratkaisuja. (Yliaska 2014, 408, 441.) Kun isojen säästöjen tavoitteet ja sote-uudistus astuivat kuvaan, oli leanin toimintamalli ehtinyt levitä julkisen sektorin organisaatioihin. Uudistuksen tavoite oli lisätä säästöjä, yksityistämistä ja keski-näistä kilpailua, joihin lean-toimintamalli kykenee. Suomessa yksityisellä sektorilla lean-ajattelu on pystynyt nostamaan suosiotaan. Lean ei sovellu ympäristöön, jossa on vahvat ammattiliitot, sekä vankka työn monipuolisuuden ja sisällön arvostaminen. Lisäksi tulee ottaa huomioon, kun innovaation suosio kasvaa niin sen kilpailukyky vähenee. Jotta voi saavuttaa kilpailukykyä, tulee yrityksen keksiä jotain uutta. (Anttila & Mustosmäki 2019, 252.)

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Metodologinen tarkastelu käsittelee yhteen kerättyjä (logos) polkuja (methodos), joita on kuljettu. Jokaisen tutkimuksen polku on omanlainen, mutta kaikkia näitä voidaan tarkastella yhdessä saman tavoitteen vuoksi, eli tiedon synnyttämisen tai uusien oivalluksien. Metodologinen tarkastelu antaa työkaluja arviointiin. (Holma & Mälkki 2015, 16-17.) Opinnäytetyön metodologia luku sisältää toimintatutkimuksen tavoitteen, tarkoituksen, tutkimusongelman ja tutkimusstrategian, etiikan ja luotettavuuden, sekä lean-prosessin kuvauksen.

4.1 Tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma

Toimintatutkimus kehittää tai parantaa tutkimuskohteita, sen toimintaa tai ympäristöä. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja pyrkii tällä tavoin vaikuttamaan kohteen toimintaan. Kehittämistyön perustana toimii tutkimus ja työtä tehdään tutkimuskohteen ympäristössä. Strategia yhdistää tieteellisyyden ja käytännöllisyyden. (Jyväskylän Yliopisto 2015.) Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Tutkimusta ohjaa teoreettinen intressi, jossa halutaan tietää miten asiat ovat. Toimintatutkimusta ohjaa käytännöllinen intressi, jossa halutaan tietää, miten asiat voidaan tehdä paremmin. Toimintatutkimuksen avulla etsitään tietoa, jolla voidaan kehittää käytännötoimintoja. (Heikkinen 2018, 182. ft Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006.)

Toimintatutkimuksen tavoite on kehittää salibandymaalivahdin valmennuspalvelu lean-menetelmän vaiheita soveltaen. Kun kehittämisprosessi on kuljettu läpi, valmennuspalvelu luovutetaan toimeksiantajalle. Tulevaisuudessa toimeksiantaja voi käyttää palvelukokonaisuutta yritystoiminnassaan. Toimintatutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka lean-menetelmää voidaan hyödyntää valmennuspalvelun kehittämisessä sekä kuvata, kuinka menetelmää käytetään prosessin aikana.

Hyvän tutkimusongelman määrittely on haastavaa. Perussääntönä voidaan pitää, että tutkimusongelman muoto olisi yksiselitteinen ja selkeä. Sen tulisi sisältää kysymys tai kysymyksen muodossa tiivistys siitä, mitä tutkitaan ja halutaan tietää. Laadullisissa tutkimuksissa tavoitteena on ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Tällöin kysymykset ovat mitä ja miten muodossa, myös muut kysymyssanat ovat käytettäviä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Toimintatutkimuksen tutkimusongelma on, millainen on lean-menetelmällä kehitetty ja asiakaslähtöinen

salibandymaalivaahdin valmennuspalvelu. Ongelmaa ratkaistiin seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla:

- Miten maalivahtivalmennuspalvelun kehittämisessä voidaan soveltaa lean-menetelmää?
- Millainen palvelukokonaisuus rakentuu lean-menetelmän vaiheiden jälkeen?

Valmennuspalvelun kehittämisellä halutaan luoda lisää vaihtoehtoja seurojen, joukkueiden ja yksilöiden kehittämiseen, perinteisten valmennustapojen tueksi. Valmennuspalveluun pyritään kehittämään lähi- ja etävalmennuksen muotoja. Etävalmennukseen haluttaisiin löytää toimintatapa, jotta se olisi tulevaisuudessa yksilöiden mahdollinen kehittämisväline. Lopuksi kehittämisselvityksen ydin tullessaan kuvaamaan palvelukorttien avulla, jossa palvelut puretaan ja analysoidaan pienempiin osiin.

4.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, mikä viitoittaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä. Tutkimusstrategia on käsitteenä laaja ja sitä voidaan määritellä kirjallisuudessa eri tavoin. Tutkimusstrategiat voidaan nähdä tutkimuksen prosessin ohjaavana periaatteena. (Jyväskylän Yliopisto 2014.) Opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimuksen periaatteita ja strategiaa. Lean startup-metodin keskeinen työkalu on rakenna-mittaa-opsi palautesykli. Tämän toiminnon avulla pyritään muuttamaan ideat tuotteiksi, mitataan asiakkaiden reaktioita tuotteesta ja prosessoidaan pivotoidaanko vai sinnitelläänkö samalla suunnitelmalla. (Ries 2016, 23.) Opinnäytetyössä tutkimusstrategiana käytetään Eric Riesin ajattelusta kehittyneitä leanin soveltamista innovointiprosessiin.

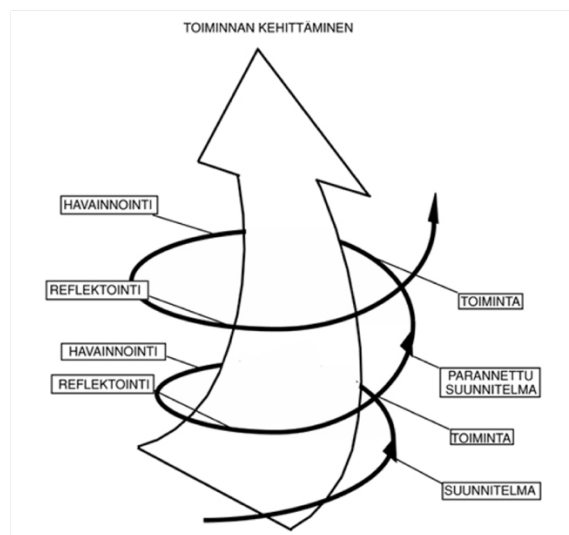
Lean-prosessi alkaa prototyypin kehittämisellä, jotta se saadaan testiin asiakkaalle ennen kuin se on edes valmis (Ries 2016, 18). Rakenna-vaiheessa luotiin yrityksen kotisivut, johon luotiin valmennuspalveluiden kokonaisuus (kuva 3). Tämän jälkeen aloitettiin yhteydenotto asiakkaisiin, jotta päästiin toteuttamaan palvelua. Kontaktin aikana kerrottiin palvelusta ja suositeltiin tutustumista yrityksen kotisivuille.

Lean-metodi käyttää edistymisen mittaamiseen validoitua oppimista. Kaikki asiat, mitkä lisäävät oppimista asiakkaan halusta ja tarpeista, tulisi säilyttää prosessissa. Startupin tehtävä on mitata tarkasti missä tilanteessa ollaan juuri nyt ja kohdata arvioinnin paljastama totuus. (Ries 2016, 35, 157.) Mittaa-vaihe alkoi, kun asiakkaiden kanssa aloitettiin harjoitusten suunnittelu ja tehtiin päätökset niiden toteuttamisesta. Harjoituksen aikana jatkettiin asiakkaiden reaktioiden

havainnointia ja kirjaamista. Harjoitusten jälkeen keskusteltiin ja kerättiin dataa valmennuksen onnistumisesta.

Startupit ovat olemassa siksi, että niiden avulla opitaan rakentamaan kestävää liiketoimintaa. Oppimista validoidaan toistuvilla kokeiluilla, joiden avulla yrittäjät testaavat visioidensa osa-alueita. Validoitu oppiminen perustuu asiakkailta kerättyyn informaatioon. Näin ollen startupin tuottavuutta tulisi mitata validoidun oppimisen määrällä. (Ries 2016, 24, 74, 76.) Keskustelujen, palautteiden, havaintojen ja reflektointien jälkeen saatiin tietoa, kuinka valmennuksen toimintatapoja tai muotoja tulisi muuttaa. Kun uusia suunnitelmia tehtiin harjoituksista ja omasta toiminnasta, pohjana toimi edellä mainittujen tiedonsaanti tapojen prosessointi ja uudelleen organisointi.

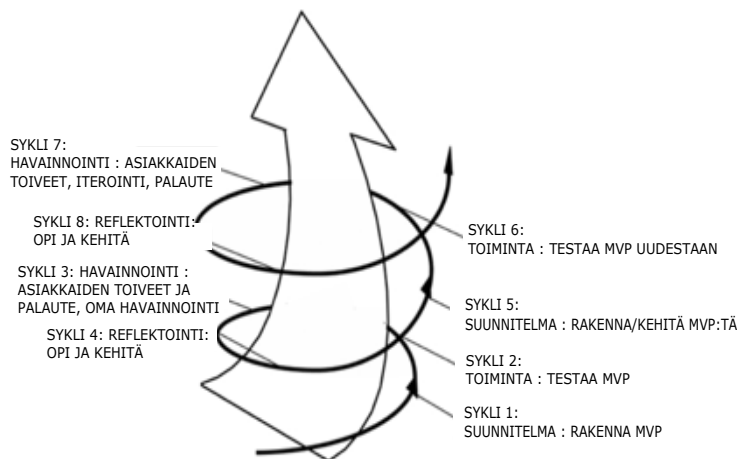
Toimintatutkimukseen kuuluu reflektiivinen ajattelu, jossa henkilö tai tutkija etäännyty itsestään ja havainnoi toimintaansa ja ajatteluaan uudesta näkökulmasta. Tarkoituksena tässä on, ymmärtää miksi hän ajattelee niin kuin ajattelee ja toiminnan tasolla ymmärtää, miksi toimii kuten toimii. Reflektion avulla pyritään uuteen toiminnan ymmärtämiseen ja tällä tavoin päästään kehittämään toimintaa. (Heikkinen 2018. ft Heikkinen, Huttunen & Syrjälä 2007.) Toimintatutkimusta hahmotellaan itsereflektiivisenä kehänä. Siinä toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Reflektiivisestä kehästä muodostuu kronologisesti jatkuva spiraali, mikä kuvaa toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa, johon yhdistyvät suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu sykleinä (Kuva 10). (Heikkinen 2018.)



Kuva 10. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2018)

Toimintatutkimuksen spiraalin syklit ja lean-vaiheet nivoutuivat prosessin aikana yhteen kuvan 11 mukaisesti. Toimintatutkimuksen alussa (Sykli 1) luotiin suunnitelma yrityksen kotisivuille rakentamalla mvp-versio palvelusta (Kuva 3). Mvp käsitti palveluiden kuvaukset, joissa oli kolme erilaista valmennuspalvelua ja niiden sisällöt eriteltynä. Kun kehittämisprosessi lähti liikkeelle, päästiin ensimmäiseen toimintavaiheeseen (Sykli 2), jolloin työskenneltiin joukkueen maalivahien kanssa ensimmäistä kertaa ja testattiin mvp-versiota. Harjoitusten aikana havainnoitiin (Sykli 3) valmennustoimintaa ja sen toimivuutta, kuunneltiin asiakkaiden toiveita ja palautetta. Kun harjoitukset oli ohjattu ja palaute kerätty sekä havainnot tehty, oli reflektoinnin aika (Sykli 4). Tällöin lean-vaiheiden mukaan opittiin prosessista ja varsinkin siitä, kuinka palvelua piti muuttaa. Reflektoinnin tuloksena kehitettiin ja paranneltiin mvp-versiota (Sykli 5). Valmennustoimintaa lähdettiin testaamaan uudelleen harjoituksiin (Sykli 6), jolloin mvp-versio toimi paremmin. Harjoitusten aikana hyödynnettiin edellisestä kerrasta saatua dataa, joten havainnoinnilla pystyttiin kiinnittämään uusiin kehityskohtiin paremmin huomiota ja lisäksi asiakkaiden palautteen muoto muuttui (Sykli 7). Harjoituksesta saatujen palautteiden ja havainnointien avulla tehtiin reflektiota ja kehitettiin tulevaa harjoitusta (Sykli 8). Syklisyys ja lean-vaiheet ovat toteutuneet toimintatutkimuksen aikana ja ne avataan myöhemmin tässä ja johtopäätökset luvussa.

SYKLISYYS JA LEAN-VAIHEET (ITEROINTI)



Kuva 11. Sykliin ja lean-vaiheiden muodostuminen (Heikkinen 2018)

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen aineiston hankinnassa ja analyysissä käytettäviä laadullisia tai määrällisiä menetelmiä. Tutkimusmenetelmien avulla tutkija hankkii ja analysoi aineistoaan. Menetelmän valinta pohjautuu tutkimuskysymyksiin, hankittuun aineistoon ja teoreettiseen viitekehukseen. (Jyväskylän yliopisto 2020.) Opinnäytetyössä käytettiin laadullisen menetelmän työkaluja haastattelun ja havainnoinnin muodossa.

Toimintatutkimuksessa teoria on käytännön sisällä ja päinvastoin. Ihmisen toiminnan teoreettisuus lähtee liikkeelle antropologisista lähtökohdista. Teoreettisuus on osa ihmisen toimintaa, sillä se on järjen ohjaamaa ja sitä hallinnoidaan ajattelun avulla. Toimintaan liittyvä tieto on mahdollisesti piilevää ja sitä ei voi sanoa ääneen. Toimintatutkimus nostaakin implisiittisen, eli hiljaisen tiedon esille ja keskustelun kohteeksi. Kun toiminnasta tulee tietoinen tapahtuma, on se tapahtunut kielellisesti. (Heikkinen 2018, 183.) Prosessin aikana tutkija oli lähi- ja etävalmennuksen toiminnassa mukana. Näistä toimintatapahtumista on tietoisesti pyritty löytämään kehityskohtia ensisijaisesti haastattelujen ja havainnoinnin avulla, lisäksi tehtiin sähköisiä kyselyjä.

4.3.1 Aineistonkeruumenetelmät

Haastateltavien henkilöiden valinta tapahtuu siksi, että he edustavat jotain tiettyä ryhmää. Tutkimuksen aikana ongelmaksi voi tulla, kuinka kyseiseen ryhmään tai haastateltaviin saadaan yhteys. Haastateltavien taustayhteisöt voivat auttaa, kun kontakti pyritään saamaan aikaiseksi. Henkilökohtainen yhteydenotto, mikä tapahtuu kasvotusten tai puhelimitse auttaa virallisen tutkimushaastattelun tekemistä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 83-84.) Tutkimuksessa tehtiin haastatteluja asiakaspalautteen ja kehittämiskyselyjen muodossa. Asiakaspalautteen vastaajiksi valikoituivat ne, joiden kanssa kehitettiin palvelua kenttätasolla ja suoritettiin maalivahtivalmennusta. Kyseisten henkilöiden kanssa päästiin tekemään yhteistyötä monta kertaa ja tämän vuoksi heillä oli kompetenssia antaa palautetta. Asiakaspalautteen antajat voidaan jakaa tutkimuksessa maalivahteihin, joita oli vastaamassa viisi henkilöä ja valmentajiin, joita oli seitsemän henkilöä. Kehittämiskyselyihin valittiin seuroja, joilla ei ollut järjestelmällistä maalivahtivalmennusta järjestettynä seuran kotisivujen mukaan. Seuroista valittiin kyselyihin ne henkilöt, jotka olivat yhteyshenkilöinä johtokunnassa tai merkittävänä seuran työntekijöiksi. Kehittämiskyselyjen vastaajien lukumäärä oli kahdeksan henkilöä.

Laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmiä voidaan käyttää rinta rinnan tai yhdisteltynä tutkimusongelman ja resurssien puitteissa. Kun tutkitaan orientoivaa käyttäytymistä, on kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä sopivin. Tutkimuskohteen ollessa

vuorovaikutuskäyttäytyminen, havainnointiin nojaava keruumenetelmä on käytännöllisin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Laadullinen aineisto on koruttomana ja ilmiösultaan tekstiä, joka on syntynyt tutkijan kautta tai muulla tavalla. Aineistoja voi olla erimuotoiset haastattelut, havainnoinnit, päiväkirjat, omaelämäkerrat, kirjeet, kuvalliset aineistot tai äänimateriaalit. Aineistona voi toimia yleisönosastonkirjoitus, elokuvat, ja suorajakelumainokset. (Eskola & Suoranta 1998, 12.)

Metodit ovat tutkijan työssä tärkeässä roolissa ja tämän vuoksi tulisi huolellisesti miettiä, mikä tapa soveltuu parhaiten ongelmanratkaisuun. Menetelmävalintoja tehdessä kriteereinä toimivat tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Haastattelu on käytetyimpiä menetelmiä, varsinkin vapaamuotoiset ja vähän strukturoidut haastattelumenetelmät ovat lisääntyneet. Haastattelut ovat joustavia ja ne sopivat erilaisiin tutkimus tarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.)

Haastattelut ja kyselyt ovat käytännöllisiä työkaluja, kun halutaan tietää mitä ajatuksia tai mielipiteitä ihmiselle asiasta tai toiminnasta syntyy. Kysely voidaan käsittää menettelytavaksi, jossa tiedonantajat itse täyttävät kyselylomakkeen valvotussa tilassa. Haastattelulla voidaan tarkoittaa henkilökohtaista haastattelua, jossa esitetään suulliset kysymykset ja vastaukset merkitään muistiin. Kyselyn ja haastattelun ero liittyy tutkijan toimintaan tiedon keräämisen aikana. Haastattelussa on etuna sen joustavuus, koska kysymyksen voi toistaa, väärinkäsityksiä voi oikaista, selvittää sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan haastattelussa esittää tutkijan mukaan halutussa järjestyksessä. Haastattelun tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa kysytystä aiheesta. Tämän vuoksi olisi suotavaa, että haastattelukysymykset annettaisiin haastateltaville etukäteen. Tällöin kysymyksiin päästään tutustumaan hyvissä ajoin. Haastattelun etuna nähdään, että tutkija voi havainnoida miten asioita sanotaan haastattelun aikana. Tutkijan tulee kuitenkin harkita tarkkaan, mainitseeko asiasta tutkimustyössään. Haastattelun hyötynä nähdään se, että kun haastattelulupa on sovittu henkilökohtaisesti, tällöin myös aineistoa voidaan käyttää tutkimuksessa. Haastatteluun voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta aihepiirin asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

Kehittämistyön aikana asiakkaita haastateltiin ja keskusteltiin heidän kanssaan palvelun suunnittelu-, toteutus-, ja palautteenanto vaiheissa. Haastattelut on kirjoitettu paperille tai sähköiseen muotoon. Haastattelut tehtiin tapaamisilla ja puhelinkeskusteluissa. Ottaen huomioon palvelun kehittämisen muodon, haastattelut osoittautuivat käteviksi, koska tarkentavien kysymysten esittäminen ja muuntaminen oli helppoa. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen, vaan he saivat rauhassa vastata keskustelun tai puhelun aikana kysymyksiin. Tutkija pyrki antamaan rauhan kysymyksen sisäistämiseen ja aikaa niihin vastaamiseen. Asiakkaiden kanssa käytiin

keskusteluja ennen valmennustoimintaa, niiden aikana ja päätyttyä. Lean-prosessi sisältää keskustelemisen asiakastilanteissa, tällöin kehittämistoiminta on aktiivista. Aineisto-otteet perustuvat tutkijan tekemiin muistiinpanoihin haastatteluista. Haastateltaville kerrottiin heti alkuun tutkimus ja opinnäytteen prosessista, jolloin myös pyydettiin lupa haastatteluaineiston käyttöön. Haastateltavia henkilöitä valittiin seuran ja toimenkuvan perusteella, koska tällöin oli olettamus, että heillä on kompetenssia vastata kysymyksiin.

Tutkimusprosessin aikana tehtiin sähköinen kyselylomake, johon asiakkaat pystyivät vastaamaan klikkaamalla linkkiä, mikä oli lähetetty heille sähköpostin välityksellä. Sähköinen kyselylomake ei kuitenkaan toiminut palautteen määrän vähyyden vuoksi. Myöskään asiakkaat eivät olleet aktiivisia vastaajia, joten vastaajan mielipidettä ei saatu riittävän nopeasti kehitystyön prosessiin. Kyselylomakkeen täyttäminen ei mahdollistanut tutkijan läsnäoloa, mikä taas johti siihen, että lisä- tai tarkentavia kysymyksiä ei voitu tehdä. Tämä oli informaation kannalta valitettavaa ja näin ollen myös olisi näkynyt mahdollisesti tuloksissa liian kapeina aineistoina. Tämän takia sähköisten kyselylomakkeiden järjestäminen lopetettiin ja panostettiin haastatteluihin.

Vaikka haastateltavat yksilöt aukaisevat sanaisen arkkunsa rehellisesti ja avoimesti, heidän kertomuksensa eivät kelpaa sellaisenaan tutkimustulokseksi. Aineisto ei ole sama asia kuin tutkimuskohde, vaan sen on tarkoitus valaista tutkimuksessa asetettua kysymystä. Tutkija pyrkii tekemään havaintoja, joita käytetään todisteina, kun tutkimustuloksia esitellään. (Alasuutari 2011.) Tutkija katsoo, kuulee, tuntee ja aistii tutkittavaa ympäristöään. Hän saattaa tehdä muistiinpanoja, kun toimintaympäristössä tapahtuu jotain muuta. Tehdäkseen havainnoistaan analyysiä, tutkijan täytyy siirtää ne tekstimuotoon. Kenttämuistiinpanojen kirjoittaminen on tärkeä osa tutkimusprosessia. (Lappalainen 2007, 113.) Havainnointia pidetään toiseksi yleisimpänä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. Havainnoinnin muotoja aineistonkeruumenetelminä ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivinen toimija tiedonantajien kanssa ja näin ollen sosiaaliset tilanteet ovat osa tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 70.)

Tutkija havainnoi harjoitusten aikana toiminnan kokonaisuutta ja asiakkaiden käyttäytymistä. Lisäksi reflektiota omasta toiminnasta tehtiin paljon. Kun asiakkailta tuli palautetta kesken harjoitusten, niin nämä tilanteet ovat jääneet mieleen ja ne on kirjattu kenttämuistiinpanoihin. Asiakkaat ovat muistaneet haastatteluissa mainita samoista palautteista, joita he kokivat harjoitusten aikana.

4.3.2 Aineiston analyysimenetelmät

Laadulliset analyysimenetelmien kehittyminen, monimuotoistuminen ja erilaisten painotusten saaminen saattaa vaikuttaa siihen, että sisällönanalyysi terminä jää hämäräksi. Kansainvälinen tutkimuskirjallisuus voi viitata sisällönanalyysiin temaattisella analyysin käsitteellä. Tämä tarkoittaa aineiston luokittelua. Sisällönanalyysi soveltuu kirjoitetun, suullisen ja visuaalisen aineistojen analyysiin. Sisällönanalyysillä tiivistetään ja luokitellaan suuria tekstimassoja seuraamalla koodaamisen periaatteita. (Salo 2015, 166-169.).

Laadullisen aineiston analyysi selkeyttää ja luo uutta tietoa aineistosta. Analyysi tiivistää aineiston sisältämää informaatiota ja tällöin informaatioarvo kasvaa. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Se toimii myös teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät ovat peräisin jollain tapaa sisällönanalyysin periaatteista, kun kyseessä on kirjoitetut, kuullut tai nähdyt sisällönanalyysit. Sisällönanalyysi voidaan yhdistää myös määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi voidaan toteuttaa monella tapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-79.)

Tutkija Timo Laineen mukaan laadullisen analyysin voi kuvata seuraavalla tavalla; 1 päätä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös, 2a käy läpi aineisto sekä erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi, 2b kaikki muu jää pois tutkimuksesta, 2c kerää merkityt asiat kokoon ja eriytä ne muusta aineistosta, 3 luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto, 4 kirjoita yhteenveto. Kohta kaksi tarkoittaa aineiston litterointia tai koodaamista. Kolmannessa työvaiheessa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan luokat. Teemoittelu painottuu mitä kyseisestä teemasta on kerrottu, kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Idea on löytää aineistosta teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyyppittelyssä teemojen sisältä etsitään yhteisiä ominaisuuksia ja näistä koostetaan yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-79.)

Opinnäytetyössä tehtiin sisällönanalyysiä teemoittelun avulla. Aineisto jaettiin joukkue-, etä ja leirivalmennuksen osiin. Lisäksi tehtiin kaksi kokonaisuutta, jotka käsitelivät kysymyksiä ja muita haastatteluissa tulleita asioita. Isot kokonaisuudet jaettiin positiivisen, kehittämisen ja tulevaisuuden ryhmiin. Kysymykset jaettiin valmentajan, palvelun ja kehittämisen ryhmiin. Muut ryhmät jaettiin roolin ja historian perusteella.

4.4 Etiikka ja luotettavuus

Hyvään tieteelliseen toimintatapaan kuuluu, että tutkijat ja asiantuntijat noudattavat tiedeyhteisön toimintatapoja. Näitä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksen työskentelyn aikana; tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimuksen tulosten arvioinnissa.

Tutkimuksessa tulisi soveltaa kriteerien mukaista ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, sekä avoimuutta tulosten julkaisemisessa. Tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon tutkijoiden työt ja saavutukset ja antaa heille arvostusta ja merkitystä omassa tutkimuksessa. Tutkimustyö tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti sekä tieteellisen työskentelyn vaatimusten mukaisesti. (Kuula 2015, 24 & Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Toimintatutkimuksen aikana on pyritty toimimaan rehellisesti, jotta saadaan tietoa valmennustyön mahdollisuuksista toimia yrittäjänä. Tutkija on ollut kiinnostunut mahdollisuudesta toimia valmennustehtävissä yrittäjänä tulevaisuudessa koulutuksensa ja salibandytaustansa takia. Rehellisyys prosessissa on ollut tärkeää tutkijana toimimisen ja tulevaisuuden työuran hahmottamisen apuna. Toimintatutkimuksessa on tuotu rehellisesti ja huolellisesti ilmi prosessin kulku, asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut ja palautteet sekä reflektoitu omia kokemuksia kehittämistyöstä. Yhteistyökumppaneiden kanssa käytyjä keskusteluja on kirjoitettu muistiin mahdollisimman tarkasti ja kattavasti, jotta niitä voidaan hyödyntää tulosten ja pohdinnan apuna prosessin loppuvaiheessa. Omien kokemusten ja syvien tunteiden läpikäynti ja näiden julkaisu voi mietityttää, mutta avoimesti ja laajasti kerrottuna kyseiset asiat voivat hyödyttää muita tutkijoita ja luki-joita. Tällä tavoin he voivat saada paremman kosketuspinnan prosessista. Tulokset on pyritty tuomaan tutkimukseen avoimesti julki, jotta voidaan prosessoida ja reflektoida, mitä kehittämissprosessin aikana on saatu aikaiseksi sekä mitä mahdollisuuksia palvelulla ja yritystoiminnalla on tulevaisuudessa. Teoriaosuudessa on tehty viittaukset ja lähdeluettelot järjestelmällisesti, jotta tutkijoiden ja kirjoittajien työlle annetaan niille kuuluva arvostus. Lähteiden etsinnässä ja viittaamisessa on pyritty menemään mahdollisimman lähelle alkulähteen juuria.

Tutkimustyössä on oikeus prosessoida uusia ajatuksia ja kritisoida vanhoja oman näkemyksen mukaan (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 44). Toimintatutkimuksessa etsitään uusia työkaluja ja kehittämistoimia lähivalmennukseen ja keskustellaan asiakkaiden kanssa palvelun riittävydestä. Lähivalmennus toimii tänä päivänä hyvällä tasolla. Mikä on riittävä määrä ja laadun takuu, jolla tehdään maalivahtien optimaalista kehittämistä? Toimintatutkimuksessa prosessoidaan lähivalmennusta ja pyritään vastaamaan maalivahtien ja valmentajien tarpeisiin valmennuksen suhteen vieläkin paremmin. Kritisoitavaa seurojen toiminnassa voi olla se, jos maalivahtivalmennusta ei ole huomioitu millään tavalla. On syytä muistaa, että seurat tarjoavat harrastamisen mahdollisuuden ja tällä tavoin maalivahtit pääsevät harjoittamaan harrastustaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että heille tarjotaan joukkue ja salivuorot, jotka takaavat viikoittaisen harjoitteluympäristön. Etävalmennuksen prosessoinnissa haetaan uusia tapoja valmentaa. Tarkemmin sanottuna

tutkimuksessa halutaan löytää vaihtoehtoja siihen, että valmentaja ei olisi paikan päällä harjoituksissa, vaan hyödyntäisi verkkoyhteyksiä valmennuksen toteuttamisessa. Liikunnan sektorilta fitness-ala on tuonut esille vahvasti verkkovalmentamisen mahdollisuutta.

Viime vuosina tieteenaloilla on huolehdittu yksityisyyden suojasta. Tutkimusta tehdessä tulisi huomioida seuraavat asiat tarkasti; tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen, yksityisyys ja tietosuojat. Tutkimuskohteen tulee olla tietoinen, mitä kerätyllä aineistolla tutkija tekee ja miten tulokset julkaistaan. Tutkimuskohteen intymiteettisuojat tulee turvata täysin. (Kovalainen, Karvonen & Saarti 2014, 155-156.) Tutkimusta tehdessä on huomioitu asiakkaat ja haastateltavat siten, että heille on kerrottu kyseisen toimintatutkimuksen tarkoituksesta. Henkilöille on kerrottu, että heidän haastattelut ja kommentit tulevat olemaan anonyymeja sekä heidän osallistuminen tutkimukseen pidetään salassa. Henkilöille on kerrottu, että toimintatutkimusta viedään eteenpäin heidän palautteiden ja kommenttien avulla, sillä se on lean-menetelmän periaatteiden mukaista. Lisäksi on kerrottu, että toimintatutkimuksesta kirjoitetaan opinnäytetyö, jossa tulokset julkistetaan.

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tämän vuoksi yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudessa korostuvat totuus ja objektiivisuus. Tietoteoreettisia totuusteorioita erotetaan neljä erilaista; totuuden korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja konsensukseen perustuva teoria. Korrespondenssin mukaan väite on totta, jos se vastaa todellisuutta ja sen voi aistein todentaa. Koherenssiteorian mukaan väite on totta, jos se on yhtäpitävä tai johdonmukainen muiden väitteiden kanssa. Pragmaattisen totuusteorian mukaan uskomus on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. Konsensuksen tietoteoriassa ihmiset luovat yhteisymmärryksessä totuuden. Objektiivisuuden ongelma liittyy puolueettomuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija pystyy suodattamaan tiedonantajien kertomuksen tutkijan kehyksen läpi. Luotettavuuspohdintoissa tulisi huomioida tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Ensimmäinen näistä tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia. Jälkimmäinen tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Toimintatutkimus on tehty ympäristössä ja ihmisten kanssa, jotka ovat todellisia. Lisäksi näiden kahden tekijän erikoistumiset sijoittuvat tutkimuksen aiheen kentälle. Toimintatutkimusta ohjaa lean-menetelmän teoria, mikä on kirjoitettu auki teoriaosuuteen. Lisäksi lean-menetelmän ympärille on yhdistetty muita kaupallisen alan käsitteitä, joista on kerätty tietoa teoriaosuuteen. Nämä teoriat auttavat toimintatutkimuksen prosessointia ja eteenpäin viemistä. Tutkijan halu tulevaisuuden ammatista valmentajana voisi haitata objektiivisuuden roolia. Täytyy muistaa, että

tutkija tekee myös itselleen tärkeää selvitystyötä tulevaisuuden ammatistaan ja mahdollisesta elannosta. Tämän vuoksi objektiivisuus on ollut läsnä tutkimuksen alkamisesta asti. Validiteetin tarkastelussa, voidaan todeta, että tutkimuksessa on kehitetty salibandymaalivahdin valmennuspalvelu lean-menetelmän vaiheiden mukaisesti. Tarkoituksenmukaisesti tutkimuksessa on selvitetty lean-menetelmän toimintatapa ja kuvattu sen teoria sekä käytäntö. Tutkimusongelma on ratkaistu ja tuotoksena on saatu tämän tutkimuksen näköinen, lean-menetelmällä kehitetty ja asiakaslähtöinen salibandymaalivahdin valmennuspalvelu.

4.5 Lean-prosessi kehittämistyössä

Kehittämistyön ideointi sai alkunsa vuonna 2018 keväällä, jolloin ajatuksena oli valmennuspalveluiden luominen ja niiden myynti. Ideaa jalostettiin ja eri vaihtoehtoja mietittiin palvelujen sisällöistä ja muodoista. Tammikuussa 2019 pidettiin ohjaavan opettajan kanssa opinnäytetyön aloituspalaveri ja keskusteltiin salibandyvalmennuspalveluiden kokeellisesta kehittämistyöstä. Tammikuun aikana opiskelija perehtyi Lean startup - kirjaan ja tästä alkoi mvp-version (minimum viable product) kehittäminen.

Salibandyvalmennuspalvelun kehittäminen päätettiin toteuttaa maalivahtipelaamisen ympärille. Maalivahtivalmennusta on tehty tavallisesti lähivalmennuksena ja kehittämistyössä haluttiin löytää uusia valmennuksen tapoja. Maalivahtivalmennuksen mvp-versiota lähdettiin rakentamaan palvelun sisällön luomisella helmi- ja maaliskuun ajan. Sisältöön koottiin maalivahtivalmennuksen hyötyjä ja vaikutuksia. Yrityksen kotisivuilla mainittiin verkkovalmennuksen mahdollisuudesta ja ilmaisesta kokeilukerrasta, sekä lähivalmennuksen mahdollisuudesta. Valmennuspalvelut julkaistiin yrityksen verkkosivuilla 2.4.2019.

Startupilla haluttiin rakentaa maalivahtivalmennuksen käyttöön erilaisia toimintatapoja lähi- ja etävalmennuksen tarpeisiin. Lähivalmennukselle rakennettiin valmennusaihiot, jossa maalivahtivalmentaja toimi vuorovaikutuksessa ja ideoi joukkueeseen kuuluvien henkilöiden kanssa maalivahtivalmennuksen toteutustapaa. Lähivalmennuksen aihiot oli hyvin pelkistetty, koska palveluun haluttiin sisällyttää asiakkaan näkemyksiä ja toiveita, jotta prosessi on asiakaslähtöinen. Etävalmennuksen aihiot suunniteltiin tapahtuvaksi videomateriaalin avulla, joka kuvataan peli- tai harjoitustilanteesta. Maalivahtivalmentaja havainnoi videomateriaalin ja laatisi kehittämispalautteen. Tämän jälkeen palaute prosessoidaan maalivahdin ja valmentajan kanssa etäyhteyden avulla.

Startupin strategiaan kuuluvat liiketoimintamalli (liite 1), roadmap, visio, kumppanit, kilpailijat ja tulevat asiakkaat. Startupin kehittämisprosessin visio on luoda toimiva ja asiakaslähtöinen

salibandyn valmennuspalvelu. Startupin kumppaneiksi nähdään salibandyseurat, joukkueet ja yksilöt, lisäksi muiden lajien kanssa toivotaan yhteistyötä. Kilpailijoita yritystoiminnan sektorilta löytyy muutama, jotka toimivat pääosin etelä-suomessa. Seuroilla ja joukkueilla on yksittäisiä henkilöitä työskentelemässä maalivahtivalmennuksen parissa. Startupin palvelutarjotin on luotu ja kuvattu yrityksen kotisivuilla suurpiirteisesti lean-menetelmän mukaisesti ja jotta monet asiakkaat voivat kokea palvelun kiinnostava ja tarpeellisenä.

Startupin roadmap:

2019

Tammikuu - Maaliskuu: Palvelun sisällön hahmottaminen ja luonti alkavat (Toimintatavat, kontaktit, asiakasryhmät, kilpailijat). Perehtyminen Lean Startup kirjallisuuteen.

Maaliskuu 4 vk: Palvelun sisällön kuvaus verkkosivuille. Palveluille luodaan yleiskuvaus, jolloin asiakkaan olisi helpompi kokea palvelu tarpeelliseksi.

Huhtikuu 1 vk: Palvelun julkaiseminen verkkosivuilla.

Huhtikuu-Syyskuu: Palvelun tarjoaminen, asiakaskontaktit ja kehittämistyö Lean - menetelmän mukaan.

Syyskuu-Maaliskuu(2020) Palvelun kehittäminen asiakaskontaktissa ja keskeneräisen palvelun tarjoaminen. Palautteen kerääminen palvelukokemuksista haastatteluilla sekä sähköisillä kyselyillä. Haastatteluiden toteuttaminen tapahtuu tapaamisilla tai puhelinyhteyden avulla.

Kehittämisprosessin alussa käytettiin liikaa aikaa palvelun sisällön ideoimiseen, yrityksen imagon rakentamiseen ja mietintään, kuinka saadaan rakennettua toimiva prototyyppi. Syvämmän tarkastelun kohteina olivat palvelun sisältö, hinta, toteutustapa ja asiakkaat. Epähuomiossa suunnitteluvaiheessa yritettiin tehdä liian valmis tuote. Prosessin taustalle haluttiin luoda yritys, jolle suunniteltaisiin imago ja kotisivut. Tästä johtuen markkinointitoimistoon oltiin yhteydessä ja aloitettiin yhteistyö, jonka tuloksena syntyi yritykselle imago ja kotisivut. Vaikka edellä mainituissa toiminnoissa koettiin tapahtuneen hukkaa, niin tulevaisuudessa yritys tulee hyötymään imagon rakentamisesta. Prosessin aikana asiakkaisiin oltiin yhteydessä ja kerrottiin toiminnasta sekä testausjaksosta. Lisäksi heitä pyydettiin tutustumaan yrityksen kotisivuihin, josta tulikin positiivista palautetta.

Huhtikuun 2019 aikana oltiin yhteydessä neljän eri asiakkaan kanssa lähivalmennuksen ja yhden etävalmennuksen tuotteen suunnittelun vuoksi. Lähivalmennuksissa päästiin rakentamaan kolme erilaista valmennustapahtumaa, joihin kuuluivat teknisten taitojen- ja tietojen sekä pelitilanteiden opetusta. Lähivalmennustapahtumia päästiin toteuttamaan kahden kuukauden aikana kahdeksan kertaa. Yhden joukkueen kanssa yhteistyö päättyi kesän alussa ja haastattelut tutkimusprosessin kehittämisestä suoritettiin tällöin. Kahden joukkueen kanssa sovittiin maalivahtivalmennuksen jatkosta syksyille. Lähivalmennuksen havainnointia suoritettiin harjoituksissa ja tehtiin kenttämuistiinpanoja asioista, joita voidaan kehittää parempaan suuntaan.

Etävalmennuksesta ei päästy yhteistyöhön, vaikka neuvotteluja yritettiin saada eteenpäin ja asiakkaita vakuuttuneeksi tuotteen mahdollisuuksista. Asiakkailla ei löytynyt kiinnostusta ja tarvetta etävalmennuksen mvp-versiota kohtaan. Tämän vuoksi tuotteen keskeneräisyys ja tarpeellisuus arvelutti prosessin alkuvaiheessa.

Syyskuussa toteutettiin kuudelle joukkueelle lähivalmennusta. Näistä valmennuksista kolme tapahtui joukkueen mukana ja heidän harjoitusten sisältöä noudattaen. Toiset kolme valmennuskertaa tapahtui maalivahtileirin muodossa, johon maalivahtivalmentaja sai suunnitella sisällön ja aikataulun. Kun lähivalmennukset oli toteutettu, pidettiin haastattelut palvelun kehittämisestä tapaamalla haastateltavat liikuntahallilla. Maalivahtileirin jälkeen, joukkueiden toimihenkilöiden kanssa keskusteltiin leirin kulusta ja palautteesta. Keskusteluissa vaihdettiin yhteystiedot, jotta tutkija voi ottaa yhteyttä puhelinhaastattelun muodossa. Kyseiset haastattelut tehtiin viikon kuluessa maalivahtileiristä. Osallistuvaa havainnointia ja toiminnan reflektointia suoritettiin lähivalmennuksien aikana ja niiden jälkeen.

Syyskuussa löydettiin varhainen omaksuja, joka halusi testata ja käyttää etävalmennusta, luottamus vahvistui prototyyppiä kohtaan ja prosessi sai uuden vaihteen. Tämän jälkeen uusien testihenkilöiden etsiminen etävalmennukseen oli rohkeampaa ja aktiivisempaa. Syyskuun aikana otettiin kuusi uutta kontaktiyritystä, jonka tuloksena päästiin kaksi kertaa toteuttamaan etävalmennusta. Palvelun markkinoinnin ja yhteydenottojen aikana piti huomioida, että keskusteltiin tuotteen maksajan vai käyttäjän kanssa. Kun palvelun käyttäjä koki saavansa arvoa tuotteesta, oli se helpompaa saada testaukseen. Kun palvelua markkinoitiin toimihenkilölle, joka ei ollut kiinnostunut edes testaamisesta, niin testiprosessi ei päässyt alkamaan. Etävalmennusten aikana pidettiin palvelun kehittämiskeskustelut.

Lokakuun loppuun mennessä etävalmennuksen yhteistyötä tehtiin kolmen joukkueen kanssa. Videoanalyysjä tehtiin 10 kappaletta, joista oli kirjoitettu maalivahtipalaute sähköiseen muotoon.

Lisäksi kahden joukkueen maalivahdin kanssa pidettiin palautekeskustelut maalivahtianalyyseista sekä palvelun toimivuudesta neljä kertaa. Kolmannen etäasiakkaan kanssa käytiin palautekeskustelu palvelun toimivuudesta yhden kerran ja tämä oli yhteistyön lopussa, kun maalivahtianalyysit olivat valmiit. Etäasiakkaiden haastattelut hoidettiin puhelimitse.

4.6 Validoitu oppiminen

4.6.1 Arvo- ja kasvuhypoteesi

Prosessin aikana asiakkaita opittiin kuuntelemaan ja löytämään asioita, jotka tuovat heille arvoa. Asiakkaiden kanssa keskusteltiin heidän tarpeista ja pyrittiin yhdessä ideoimaan valmennuksesta sellaista, että se tuottaa arvoa asiakkaille. Asiakkaat halusivat tietoa maalivahtipelaamisesta ja kuinka he voivat kehittyä. Maalivahdit olivat tyytyväisiä, kun heidän kanssaan keskusteltiin ja kuunneltiin, mitä ajatuksia heillä oli pelaamisesta. Muutamassa asiakastilanteessa huomattiin, ettei palvelun rakentaminen tuota seuralle tai yritykselle prosessissa arvoa kyseisenä hetkenä ja tulevaisuuden näkymät yhteistyölle olivat heikot. Näissä tilanteissa yhteistyötä ei jatkettu, jotta vältettäisiin hukkaa. Arvohypoteesin mukaan maalivahtivalmennus luo arvoa asiakkaalle. Tähän asiaan vaikuttaa onko seuralla palkattuna maalivahtivalmentajia, jotka hoitavat arjen valmennusta. Järjestetty ja koordinoitu maalivahtivalmennus seurassa vahvistaa arvohypoteesin sanomaa. Kun valmennuspalvelua tarjottiin seuralle, jolla oli maalivahtivalmentaja, heillä ei ollut tarvetta palvelulle.

Prosessin aikana asiakkaisiin otettiin yhteyttä puhelimitse ja tarjottiin heille valmennuspalvelua. Jos puheluun ei vastattu, laitettiin yhteyshenkilölle WhatsApp-viesti, jossa kerrottiin syyt yhteydenotolle. Asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut olivat avoimia ja antoivat runsaasti informaatiota seuran toiminnasta ja maalivahtivalmennuksesta. Prosessin aikana uusien asiakkaiden ottamat kontaktit koskivat lähivalmennuksen palvelun yhteistyötä. Etävalmennuksen vuoksi uudet asiakkaat eivät ottaneet kontaktia prosessin aikana kertaakaan. Kasvuhypoteesin kehittämiseen olisi prosessin aikana pitänyt panostaa markkinoinnin osa-alueisiin, kuten sosiaaliseen mediaan, jotta yrityksen näkyvyys ja löydettävyys olisi ollut parempaa. Kasvuhypoteesiin vaikutti mahdollisesti prosessin kesto, kehittämistehtävästä olisi pitänyt tehdä pidempi jos oltaisiin haluttu vieläkin tarkempia vastauksia ja tuloksia. Lean-menetelmän luonne vaikutti myös prosessiin, sillä se pyrkii selvittämään nopealla aikataululla, onko palvelussa potentiaalia ja onko toiminta liiketoiminnallisesti kannattavaa. Asiakkaat eivät löytäneet palvelua kotisivujen, yhteydenottojen ja yhteistyön vaikutuksesta huolimatta.

4.6.2 Kokeileminen ja ohjaus

Lähivalmennusten toteutusmuotoja olivat maalivahtien yksilöharjoitukset, joukkueen harjoitusten yhteydessä tapahtuva maalivahtivalmennus ja maalivahtileiri. Yksilöharjoituksissa toimittiin kolmen maalivahdin ja laukojan kanssa. Ensimmäisessä harjoituksessa maalivahtien kanssa harjoiteltiin perustorjunta-asentoa, jossa keskityttiin lantion ja käsien asentoihin. Seuraavaksi maalivahtien kanssa harjoiteltiin liikkumisen erilaisia muotoja. Harjoituksen päätteeksi yhdistettiin liikkuminen ja laukominen, jolloin harjoitteesta saatiin kokonaisvaltaisempi. Harjoitteessa varioitiin liikkumisen suuntaa sekä vaikeusastetta.

Joukkueen harjoitusten yhteydessä tapahtuvassa valmennuksessa ohjattiin kahta maalivahtia. Harjoitukset ohjasi joukkueen valmentaja ja tällöin maalivahtivalmentaja pystyi keskittymään maalivahtien kehittämiseen. Maalivahtien kanssa keskusteltiin harjoitteiden aikana ja tauolla, kuinka torjuntatyöskentely onnistui. Maalivahtien kanssa juteltiin myös ennen harjoituksia sekä niiden jälkeen. Harjoitusten aikana keskusteltiin perusasennon toimivuudesta, liikkumisesta, sijoittumisesta ja käsien käyttämisestä.

Maalivahtileirillä yhdistettiin kahden ikäluokan joukkueet ja kenttäpelaajista kerättiin 20 pelaajan harjoitusrunko leirille. Maalivahteja leireillä oli 2-4 yksilöä, jonka ajateltiin olevan hyvä määrä, vaikka yhdessä päädyssä vuorottelisikin kaksi maalivahtia. Kun maalivahteja on enemmän, niin ajateltiin, että heillä olisi riittävä palautumisaika. Leirin suunnittelun ja ohjauksen hoiti yrityksen valmentaja, mikä teki opiskeltavasta sisällöstä yhteneväisen ja harjoituksesta ehjän kokonaisuuden. Harjoituksessa perehdyttiin liikkumisen eri muotoihin, pallon kiinniottamiseen ja sijoittumiseen.

Etävalmennuksessa toimittiin videomateriaalin turvin. Analysointia tehtiin maalivahdin torjuntatyöskentelystä, josta tehtiin muistiinpanoja aikajärjestyksessä palautelomakkeelle. Tämän jälkeen sovittiin palautekeskustelu maalivahdin kanssa ja annettiin ohjeistus, kuinka hänen tulee valmistautua keskusteluun. Prosessissa havainnoitiin, että palautekeskustelut olivat pitkiä ja syvällisiä, joissa käsiteltiin laajasti maalivahtipelaamista. Palautekeskusteluissa täytettiin kehitysloMAKEtta, jonka avulla pyritään hahmottamaan yksilön suurimmat kehityskohteet. Keskustelujen lopuksi suunniteltiin tulevaisuutta, jotta kehittymistä saadaan vahvistettua.

4.7 Palvelun käyttöaste

Ennen palvelun testamista ja testijakson aikana ei tiedetty kuka yhteistyökumppani voisi olla. Asiaa selvitettiin seurojen kotisivujen avulla ja pyrittiin löytämään sellaiset asiakaskohteet, joilla

ei ole maalivahtivalmennusta. Monella pääsarjatason joukkueella maalivahtivalmennukseen oli nimetty valmentaja, mikä lisäsi haasteita testaamisen tarjoamiselle. Potentiaalisia kontakteja löydettiin ja heihin oltiin yhteydessä puhelimitse. Seuran henkilöt olivat hyvin yhteistyökykyisiä ja vastasivat kysymyksiin, jotka koskivat maalivahtivalmennusta. Haastattelun lopuksi tiedusteltiin yhteistyö halukkuutta ja esiteltiin etävalmennuksen mahdollisuutta.

Prosessin alkuvaiheesta asti otettiin yhteyttä seurojen toimihenkilöihin tai valmentajiin, joille voidaan markkinoida valmennuspalvelua. Lähivalmennuksen osalta yrityksellä oli tietoa, että tarvetta palvelulle saattaisi olla. Kun lähivalmennuksen tarve rauhoittui, niin etävalmennuksen kehittäminen alkoi. Lähivalmennukselle voi olla kysyntää muilla paikkakunnilla, mikä tarkoittaa uuden matkavalmennus palvelun kehittämistä. Jotta matkavalmennuksen saa toimimaan taloudellisesti, se vaatii hyvää dialogia palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Tämän vuoksi etävalmennuksella pyrittiin tuomaan ratkaisua ongelmaan ja löytää muitakin asiakkaita kuin varhaisia omaksujia. Etävalmennuksen markkinoinnin ja tarjoamisen aikana kehittyi ajatus pivotoinnista, koska joukkueilla oli maalivahtivalmentajia ja asiakkaila ei ollut tarvetta palvelulle.

Kehittämisen prosessin alkaessa yrityksellä ei ollut yhteistyökumppaneita, mutta valmentajalla oli aikaisempia pelaaja- sekä valmennuskontakteja. Näistä lähtökohdista oli helpompi aloittaa seuranta asiakaskontaktien, kokeilukertojen ja pysyvyyden mittarin avulla. Lähivalmennuksen parissa päästiin työskentelemään seitsemän joukkueen maalivahtien kanssa. Näistä kolmen joukkueen kanssa päästiin työskentelemään kolme kertaa. Lähivalmennukset olivat asiakkaiden uusintaostoksia. Yhteistyö lähivalmennuksilla alkoi huhtikuussa ja viimeisimmät valmennukset olivat syyskuussa. Etävalmennuksen yhteistyöt saatiin alkamaan syyskuussa, yhdestä yhteistyösopimuksesta keskusteltiin huhtikuussa. Kahden asiakkaan kanssa testivalmennukset päättyivät marraskuussa ja yhden asiakkaan kanssa valmennus jatkui maaliskuulle. Etävalmennukset kuuluivat testaamisen piiriin, joten asiakkaiden uusintaostoja tapahtunut. Lisäksi marraskuussa tiedusteltiin palvelun kysyntää usealta eri seuralta ja vastaukseksi saatiin, että kiinnostusta ei ole. Kasvumallin tunnusluvut nousivat aluksi lähivalmennuksen osalta, mutta alkutalvesta ne laskivat nollassa. Etävalmennuksen tunnusluvut ovat pysyneet nollassa, vaikka valmennusta on suoritettu asiakkaiden kanssa ja keskustelua on käyty yhteistyöstä.

4.8 Pivotoida vai sinnitellä?

Kehittämisen prosessin luonteen vuoksi pivotointia ei ole mietitty vakavasti työskentelyn aikana. Kurssin korjaus olisi pitänyt tehdä ja asiaa on mietitty monen otteeseen prosessin aikana. Viimeistään pivotointia olisi pitänyt harkita alkutalvella, jolloin lähivalmennukset loppuivat ja

etävalmennuksessa ei saatu yhteistyötä syvennettyä. Arvoa on asiakkaalle tuotettu, mutta onko se ollut riittävää? Varma asia on, ettei yritykselle ole tullut kasvua alkutalven jälkeen. Pivotin tekemättä jättämiseen syyt ovat olleet opinnäytetyön viitekehukseen kytkeytyvä tutkimuksellinen kehittäminen. Opinnäytteessä on haluttu selvittää, miten yksityisen sektorin valmennuspalvelut kiinnostavat seuroja.

Prosessissa on edetty sinnittelyn taktiikalla tietoisesti. Kannattavaa liiketoimintaa kyseisellä alalla voi olla haastava tehdä, ellei ympäristötekijät ole kunnossa. Lähivalmennus voi olla mahdollista kasvukeskusten ympärillä, sillä seuroja ja joukkueita löytyy sieltä enemmän. Etävalmennukselle ei sijainnilla pitäisi olla väliä, mutta aikaa se tarvitsee kehittyäkseen ja kerätäkseen taakseen varhaisia omaksujia, jotka kokevat palvelun tärkeänä. Tällä tavoin tulevaisuudessa valtavirran käyttäjät voisivat huomata palvelun edut, sekä hitaasti siirtyä mahdollisiksi käyttäjiksi.

5 TULOKSET

Tulosluku sisältää lähi- ja etävalmennus palveluiden ja maalivahtivalmennuksen tulevaisuuden alaluvut. Tulokset luvussa tuodaan esiin haastatteluiden vastauksia, hahmotetaan palvelujen muotoja ja sisältöjä.

5.1 Lähivalmennuksen palvelut

Asiakas ja yrityksen talous liittyvät toisiinsa suuresti. Yrityksen liikevaihto rakentuu asiakkaan ostotapahtumista. Asiakkaan rooli on merkittävä, sillä hän on se taho, joka tuo rahan yritykselle. (Hellman & Värilä 2009, 103.) Yrityksen myyntiä pyritään nostamaan kehittämällä palvelua markkinoille sopivaksi. Myynnin kasvua haetaan uusista asiakkaista tai nykyisten asiakkaiden osuuksia kasvattamalla. (Ala-Mutka 2004, 37.) Havainnoinnin ja reflektoinnin perusteella yritys voi tarjota lähivalmennusta E-ikäluokan junioreista alkaen aina aikuisiin asti. Haastatteluissa nousi esiin, että lähivalmennusta voi mahdollisesti tarjota aikaisemmin:

T5: Tuntuu, että vaikka olisi nuorempi niin hyvä olisi olla mukana maalivahtiharjoituksissa. Aiemmin kuvittelin rajan menevän F-Junioreissa.

Haastateltavien ajatuksia maalivahtivalmennuksesta ja sen tarpeesta seuran tai joukkueen arjessa prosessoitiin haastattelujen aikana. Vastaajat miettivät salibandymaalivahdin toiminnallista roolia muihin lajeihin. Eräs toimihenkilö kertoi asiakaslähtöisyydestä ja maalivahtien huomioimisesta seuran arjessa:

V2: Maalivahtivalmennus tulisi olla jatkuvaa ja seuraaminen aktiivista, jotta saataisiin kehittymistä vietyä eteenpäin. Valmennusta tulisi järjestää systemaattisesti koko kauden ajan.

T6: Maalivahtivalmennus on todella keskeistä ja se pyritään tehdä näkyväksi arkeen. Maalivahti-toiminta eroaa todella paljon muista lajeista ja pelaajan toiminnoista. Näin ollen ohjaus on tärkeää. Maalivahti ei voi harjoitella pelaajan taito-ominaisuuksia samalla tavalla kuin jalkapallo-maalivahti. Asiakaslähtöisyys on seuratoiminnassa tärkeää, eli perheille on annettava vastinetta rahoille ja tarjottava valmennusta maalivahtisektorille.

T7: Maalivahtipelaaminen on oma juttunsa ja jokaisella joukkueella tulisi olla oma maalivahtivalmentaja ideaalitalanteessa. Realismia on se, että maalivahdit jäävät oman onnensa nojaan. Kun vielä mietitään maalivahtivalmennuksen tärkeyttä, niin kyllähän tässä epäsuhdanne on.

Asiakkaat ja toimihenkilöt kuvailivat maalivahtivalmennuksen tarpeita seuraavalla tavalla ja kertoivat tarkemmin mihin kokonaisuuksiin maalivahtivalmennuksessa tulisi kiinnittää huomiota:

V1: Maalivahteille tulisi opettaa pelinohjausta, pelinlukua ja pallon kiinniottamista.

V7: Maalivahdit tarvitsevat oppia perustaidoista, kuten liikkumisesta ja pallon kiinniottamisesta. Lisäksi valmennukseen voisi kuulu omien maalivahtivalmentajien ohjeistaminen.

T1: Nuoremmille maalivahteille tulisi opettaa perustorjunta-asentoa ja liikkumista, näissä on selkeästi puutteita. Lisäksi pelitilanteiden lukemista. Maalivahdit eivät ole valmiita tekemään muuta työtä kuin lajiharjoitteita.

Valmennustoiminnassa tulisi pyrkiä urheilijakeskeiseen lähestymiseen ja valmennuskumppanuuteen. Yksilölle tulisi turvata aktiivinen osallistuminen ja luottamus valmennussuhteessa. (Tiikkaja 2014, 145.) Tutkijan oman koulutustaustan ja havainnoinnin mukaan, harjoituksissa maalivahtivalmentajan tulee olla yksilöiden tukena, joko laidan vierellä tai maalin takana. Realismia on, että maalivahtivalmentaja pystyy ohjaamaan vain yhtä yksilöä kerrallaan. Haastatteluissa nousi esiin, että maalivahtivalmentajan tulisi käyttää apuvalmentajaa kentän toisessa päässä, kun hän ei ole paikalla.

V2: Maalivahtivalmennuksissa olisi hyvä olla toinen valmentaja varmistamassa harjoittelemisen laatua, kun maalivahtivalmentaja siirtyy toisen yksilön luo. Tällä tavoin toiminta olisi laadukkaampaa ja asiat tulee kunnolla tehtyä.

Haastateltava painotti, että tällä tavoin varmistetaan tekemisen laadun taso, kun pelaajia havainnoi valmentaja statuksen omaava henkilö. Varsinkin nuoremmilla keskittyminen harjoitteluun voi olla hieman haastavampaa kuin vanhemmilla junioreilla.

Harjoitteet voivat olla eri tempoisia ja tämä vaikuttaa palautteen antamiseen harjoitteen aikana. Yksilöt ovat myös erilaisia palautteen vastaanottamisen suhteen, mikä tuli ilmi haastattelun aikana. Tutkimuksen aikana kokeiltiin palautteen antamisen erilaisia muotoja.

M3: Maalivahtivalmennuksessa uutta oli se, että keskusteltiin kun tehtiin harjoituksia. Välillä keskustelut sekoittivat omaa työskentelyä maalilla. Joissakin harjoitteissa ohjausapu voisi olla laidan vierellä sivussa, tämä tulee kyseeseen silloin, kun tehdään nopea tempoisia harjoituksia.

M1: Keskustelut harjoitusten aikana olivat hyviä, valmennus ei häirinyt omaa toimintaa maalilla.

Haastateltavat saattoivat tuntea henkistä painetta, kun maalivahtivalmentaja oli paikalla harjoituksissa. Toimintatutkimuksen aikana palaute pyrittiin antamaan neutraalisti ja ammatillisesti.

Haastatteluissa nousi valmennuksen palautteen antamisesta positiivista sekä kehitettävää palautetta. Lisäksi haastateltava mietti maalivahtien kokonaismäärään vaikutusta palautteen määrään:

M2: Kun maalivahtivalmentaja on paikalla harjoituksissa, miettii asioita paineen kautta enemmän ja haluaa onnistua torjuntatyöskentelyssä. Kun kehittämiskohtia tulee esiin, niin on hienoa kuulla ja keskustella niistä. Palaute on ollut suoranaista, rehellistä ja äänensävyltään hyvää, eikä millään tavalla aggressiivista.

V2: Harjoituksissa oli kolme maalivahtia ja tämän vuoksi yksittäisen maalivahdin palaute jäi vajaan. Jos harjoituksessa olisi ollut kaksi maalivahtia, joita ohjata, niin he olisivat saaneet opetuksesta enemmän irti. Yksilöt ovat saaneet rakennuspalikoita itselleen ja uskon heidän muistavan palautteita hyvin.

Haastatteluista kävi ilmi, että lähivalmennuksen harjoituksia tulisi kehittää siten, että maalivahtien toimintaa kuvattaisiin:

V1: Voisiko tulevaisuudessa käyttää videointia jollain tavalla? Tarkoituksena on kuvata kuvauksen voi tehdä miten haluaa. Ensiksi voi kerätä tiedon videolle ja katsoa datan myöhemmin. Toinen vaihtoehto on käydä läpi videokuvaa harjoitusten yhteydessä.

Jos harjoituksia kuvattaisiin niin videomateriaali täytyisi saada paikkaan, josta se olisi helposti saatavilla. Haastattelusta nousi ehdotus materiaalin tallentamisesta:

V1: Videokuvan voi tallentaa yhteiseen paikkaan, josta se olisi saatavilla. Miten palautteen tallentaminen tulisi tehdä, jotta sitä voidaan käyttää tulevaisuudessa pelaajalle, valmentajalle ja lisäksi maalivahtivalmentajalle?

Tutkimuksen aikana mietittiin kuvaamisen puuttumista ja asiasta tiedusteltiin lisää maalivahteilta. Haastatteluissa maalivahtit kertoivat kuvaamisesta seuraavasti:

M1: Videointia voisi kokeilla tulevaisuudessa.

M2: Videotallenteita olisi mielenkiintoista katsoa ja tulevaisuudessa voisin asioita mielelläni reflektoida. Olisi mielenkiintoista nähdä omaa tekemistä lähikuvissa.

M3: Omasta toiminnasta olisi mukava katsoa videotallenteita.

Taidon ja tekniikan näytellessä suurta roolia, on niiden testaaminen luonnollista. Eri urheilulajien tekniikkojen pohjana toimivat tekniikka-analyysit. Palautteena toimivat myös videokuvaukset harjoitus- tai kilpailutilanteista. (Mero, Nummela, Keskinen & Häkkinen, 246-247.)

Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota valmennusprosessin syventämisessä ja kuinka yksilö sekä hänen ympärillään olevat valmentajat huomioidaan. Haastattelun aikana asiakas mietti maalivahtien kehittymistä palvelun tarjoamisen aikana:

V1: Miten hyvin mielestäsi maalivahtit ovat omaksuneet opettamia asioita?

Haastateltava ideoi yritykselle uusien opetustapojen käyttöä, jotta maalivahtit saisivat uusia ärsykeitä:

V1: Voisiko olla mahdollista, että tulevaisuudessa asioita käytäisiin erilaisilla oppimistavoilla läpi?

Tämän ehdotuksen vuoksi ja toiminnan kehittämiseksi, maalivahtien kanssa voi miettiä, kuinka heidän oppimistaan voidaan laajentaa ja syventää. Myös opetusteorioiden ja menetelmien käyttöä voidaan harkita. Haastateltava visioi myös maalivahtipalvelun tulevaisuutta ja haastoi yrityksen valmentamisen kehittämistä:

V1: Miten olet suunnitellut maalivahtien harjoittelun tulevaisuudessa, oletko antanut ohjeita mitä heidän tulisi tehdä?

Tutkimuksessa mietittiin maalivahtien harjoittelun laadukkaampaa suunnittelua ja tiedusteltiin heidän harjoitusmääriä tutkimuksen ajankohtana. Vastaajien toimesta esitettiin haastatteluissa seuraavia ajatuksia tulevaisuuden harjoittelusta:

M1: Tulevaisuudessa harjoittelun suunnittelua voidaan harkita.

M2: Tulevaisuudessa olisi hyvä käydä samoja kehityskohteita läpi ja opiskelun tulisi olla säännöllistä. Harjoittelun tarkentaminen ja lisääminen ei sovi aikatauluun muiden arjen kiireiden vuoksi.

M3: Maalivahtivalmennuksessa olemme käyneet läpi minun kehittymistä. Tulevaisuudessa voisimme kiinnittää huomiota samoihin asioihin.

V2: Itselläni ei ole lajitaustaa ja yritän saada oppia esimerkiksi maalivahtivalmentajalta. Olen siis itse oppimassa näissä tilaisuuksissa, tällöin saan vahvistusta omille ajatuksille ja voin auttaa joukkueen maalivahteja kehittymään.

Lähivalmennuspalvelun kehittämisen aikana saatiin asiakkailta positiivista palautetta haastatteluiden kautta. Palaute syventyi harjoitteiden tasolle ja näiden sisältöihin. Valmennuksen ohjaustapoja arvioitiin ja eriteltiin valmentajan esimerkin hyötyjä.

V2: Harjoituksen toteutus oli parempi kuin edellisellä kerralla. Kahta maalivahtia on helpompi havainnoida ja ohjeistaa harjoituksen aikana. Olin tyytyväinen harjoitukseen ja maalivahtivalmentamiseen. Maalivahdit saivat sellaista harjoitusta mitä he tarvitsivat. Hyvää valmennuksessa oli liikumisen ja tasapainon korostaminen. Myös harjoitteet ja ohjaustavat olivat hyviä. Autoit maalivahteja havaitsemaan ja tajuamaan omalla esimerkilläsi, tarvittaessa korjasit kehittäväällä palautteella heidän toimintaa.

V3: Pelaajien ja maalivahtien yhteisharjoitukset olivat hyvä. En näkisi, että mitään tarvitsisi muuttaa.

V1: Maalivahdeilta olen kuullut, että valmennus on ollut hyvää.

Maalivahtileirin toteutus oli joukkueiden toimihenkilöille mieluinen tapahtuma ja tämän vuoksi leirejä odotetaan tapahtuvan enemmän. Maalivahtileiristä saatiin palautetta seuraavasti:

V2: Maalivahtileiri oli tosi hyvä, meiltä oli intoa tulla maalivahti oppiin. Toivotaan, että jatkossa tulee lisää tällaisia harjoituksia. Erilaisia harjoitteita oli paljon, mikä oli hienoa.

V5: Toteutus oli hyvää. Tapahtumia voisi olla enemmän, jotta saataisiin hyöty irti valmennuksesta. Juniorit olivat todella mielissään ja saivat paljon päivästä irti. Toivoisin yhteistyötä jatkossa enemmän, jotta saadaan hyötyä pelaajille.

Maalivahtileirin toteuttamista suunniteltiin tutkimuksen aikana saatujen palautteiden perusteella. Valmentajan toimintaa pyrittiin ohjaamaan aktiiviseen ja keskustelemaan työotteeseen. Maalivahtileirin teknisestä toteutuksesta palautetta tuli osallistujilta seuraavasti:

V2: Hyvää oli, että maalivahteja oli vain kaksi. Ehkä ohjaajia saisi olla yksi lisää.

V5: Juttelit paljon maalivahtien kanssa, mutta aikaa olisi voinut olla enemmän. Eli joukkue kerrallaan voisi olla parempi tulevaisuudessa, silloin molemmat meidän maalivahdit saisivat koko ajan oppia.

Haastatteluissa leirin järjestämistä verrataan oman joukkueen harjoitusten järjestämiseen ja niiden sisältöihin. Myös toimihenkilö mietti saaneensa hyötyä valmentajan ohjaamisesta.

V5: Joukkuevalmennuksessa tulisi olla samoja elementtejä, että laukauksia tulisi paljon ja tekemistä maalivahdeilla olisi enemmän.

V2: Itse sain vinkkiä liikkumiseen ja terävyyteen. Uusia asioita minulle olivat maalivahtivalmennuksen puolella kuinka liikkumisen potku tulisi tehdä.

5.2 Etävalmennuksen palvelut

Etävalmennusten haastatteluja tehtiin maalivahdeille, jotka käyttivät palvelua. Lisäksi toimihenkilöiltä tiedusteltiin etävalmennuksen menestymisen mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Aluksi etävalmennuksen haastatteluissa tiedusteltiin ikäryhmää, ketkä voi olla tarpeeksi motivoituneita käyttäjiä etävalmennuksessa. Erään asiakkaan kommentit etävalmennuksen ajatuksesta:

T5: Yksilötasolla maalivahteja voi olla mahdollista valmentaa etävalmennuksen avulla. Pelaajan ikä voi olla rajoittava tekijä informaation sisäistämiseksi ja myös sitouttaa toimintaan.

Toimintatutkimuksen aikana päästiin tekemään etävalmennusta syvällisemmin kahden maalivahdin kanssa, yhden maalivahtivalmentajan kanssa sekä palautetta tarjottiin yhdelle. Etävalmennuksen haastatteluista selvisi, että palvelu tuottaa arvoa, minkä vuoksi yhteistyösopimukset voisivat olla mahdollisia. Asiakkaat ja toimihenkilöt kokivat palvelun hyödyttävän joukkuetta tai seura.

T4: Ehdottomasti voin kuvitella, että etävalmennusta käytetään maalivahtien valmentamiseen.

V4: Maalivahti ollut tyytyväinen ja kokenut saavansa hyötyä palvelusta.

V6: Palvelu tuo valmennuksellista lisäarvoa joukkueelle. Valmennuspalvelu toimii vahvistuksena omille ajatuksille, tällöin saamme tietoa siitä, että menemme oikeaan suuntaan kehittämistyössä.

Toimintatutkimuksen aikana nousi ajatus etävalmennuksen arvon tuottamisesta. Haastatteluista voitiin poimia positiivisia kommentteja etävalmennuksen yhteistyöstä mikä korreloi arvontuottamisen kanssa:

V6: Saamme hyötyä palvelusta siten, että palaute ja näkemys tulevat seuran ulkopuolelta. Palvelu haastaa maalivahtivalmentajan näkemystä ja toisaalta vahvistaa niitä asioita, joita hän näkee samalla tavalla. Yhteistyöhön ollaan todella tyytyväisiä.

M4: Koen, että saan hyötyä palvelusta ja asioiden läpikäymisestä.

M5: Minulle tämä oli mukava kehitystapahtuma, kun valmentaja katsoi tekemistäni tarkemmin.

Etävalmennuksen toiminnasta tulisi antaa näytteitä tai päästä keskustelemaan yhdessä maalivahdin ja toimihenkilöiden kanssa. Seuran toimihenkilöiden vastausten perusteella etävalmennus aiheuttaa epäilyksiä ja sitä ei koeta työväliseen valmentamisen kentällä. Joidenkin vastaajien jyrkkyys palvelua kohtaan tutkimuksen aikana aiheutti ihmetystä.

T6: Etävalmennus ei ole mahdoton ajatus, riippuu mitä sillä haetaan. Jotkut ovat analysoineet videoita treeneistä.

T7: Maalivahtivalmennuksessa koen, että tuki tulisi tapahtua paikan päällä. Sillä tavoin saadaan vaikutus heti maalivahtiin ja päästään asian ytimeen. Pelitilanne videoita voidaan tulkita ja prosessoida etänä.

T8: En ole vakuuttunut etävalmennuksen toimivuudesta.

Tutkijan havaintojen mukaan etävalmennuksessa voidaan analysoida asiakkaan peli- tai harjoitus suorituksia. Etävalmennus tarjoaa mahdollisuuden tilanteiden uusinta katsomiseen sekä hidastuksiin. Tutkimuksen aikana tutkija mietti, antaako pelit tarvittavan informaation yksilön toiminnasta ja tätä kysyttiin maalivahdeilta. Haastateltava kertoi mahdollisesta harjoitusten kuvaamisesta ja sen hyödyistä:

M5: Harjoitusten kuvaamisesta olisi hyötyä kanssa, olisi mielenkiintoista nähdä mitä siellä tapahtuu ja analysoida materiaali.

Tutkimuksen aikana huomattiin, että yksilöt ajattelevat omaa peliään ja kohtaamiaan tilanteita. Haastateltavan mielipide siitä, kun hän saa informaatiota maalivahtivalmentajalta ja kuinka hän kokee oman reflektoinnin yhdistymisen palautteen kanssa:

M4: Mielenkiintoista nähdä mitä voin tehdä paremmin ja joku toinen vahvistaa tämän. Palaute oli hyvää ja rakentavaa keskustelun aikana.

Kun videomateriaali analysoidaan maalivahtivalmentajan toimesta, hän tekee kronologisen palautelomakkeen, jota asiakkaan on helppo seurata videomateriaalin kanssa. Valmis palautelomake lähetetään asiakkaalle ja hän voi tutustua palautteeseen, sekä videomateriaaliin. Haastateltavan mielipide tuki etävalmennuksen toimintaprosessia:

M5: Sain ennakkoon maalivahtipalautteen, jossa oli klipit aikajärjestyksessä, tämä toi helppoutta oman analysoinnin toteuttamiseksi. Kun itse oli tutustunut palautteeseen, niin keskustelu oli helppoa.

Tämän jälkeen videomateriaali analysoidaan asiakkaan kanssa sovittuna aikana. Kehityskeskusteluun on hyvä varata 60-120 minuuttia. Haastateltavien mielestä palautelomakkeen seuraaminen oli toimivaa:

M4: Prosessi toimi hyvin ja oli mukava seurata palautelomaketta videon katsomisen lomassa. Valmiiksi kirjoitettu palaute helpotti havainnointia ja auttoi pysymään tilanteissa mukana. Kun olin

katsonut ensiksi palautealomakkeesta havainnoitavan tilanteen, pystyin tämän jälkeen keskittymään videon katseluun. Tämä valmennuskerta oli hyvä minusta.

M5: Valmennuksessa ja vuorovaikutuksessa tulee hyviä juttuja esiin. Keskustelu on helppo tehdä etänä, tällöin ei tarvitse sopia yhteistä hetkeä kasvotusten. Palvelu toimii hyvin verkon välityksellä ja puhelinkeskusteluna. Koen, että saan hyötyä palvelusta ja asioiden läpikäymisestä.

Haastateltavan valmentajan mielestä etävalmennusta voidaan kehittää tulevaisuudessa siten, että maalivahti etsii videomateriaalista kehityskohtia, joista hän haluaa keskustella. Tällä tavoin palvelu aktivoi maalivahtia enemmän ja haastaa häntä ajattelemaan asioita itsenäisemmin.

V4: Maalivahtit voisivat tulevaisuudessa myös itse analysoida videomateriaalin ja kysyä haluamista tilanteista. Kyseessä on kuitenkin aikuinen ihminen, joka voivat reflektoida omaa tekemistään neutraalisti.

Analysoinnin ja palautekeskustelun aikana kehityskohtia ja positiivisia suorituksia on runsaasti. Haastateltavien kommenttien mukaan maalivahtien kanssa olisi hyvä keskustella muista harjoittelumuodoista ja kuinka omaa tekemistä voi kehittää harjoitusten aikana. Eräs haastateltava lisäsi, että palautekeskustelu olisi hyvä päättää tärkeiden asioiden tiivistämiseen ja positiiviseen palautteeseen.

V4: Maalivahtien kanssa voi miettiä kuinka omatoimista harjoittelua voi tehdä harjoitusten lomassa ja tehostaa ajankäyttöä.

M5: Positiiviseen asioiden tarkasteluun olisi hyvä lopettaa analysointi. Sitä ei tiedä miten ihmiset ottavat palautteet vastaan ja varsinkin kehittävän palautteen.

Etävalmennusta suoritettiin videomateriaalin, kirjallisen ja verbaalisen palautteen muodossa. Kirjalliset palautteet annettiin käyttöön maalivahtivalmentajalle, sekä joukkueen maalivahteille. Kehittämispalautetta tarjottiin jokaisesta pelistä, joka saatiin analysoidavaksi. Haastattelusta nousi kehittämisspalautetta varsinkin niistä etävalmennuksista, joista lähetettiin vain kommentit.

V6: Kehittämissideoita nousi esiin palautteenannon määrän ja muodon toimintatavoissa. Palaute yritykseltä tulee tällä hetkellä tekstimuodossa. Olisiko tulevaisuudessa mahdollista muuntaa palaute ääniraidan avulla siten, että se tulisi videoinnin mukana. Tällä tavoin palautteen saisi kohdistettua tarkemmin yksilön toimintaan. Seurassa käytetään Coach Eye-ohjelmaa tähän samaan tarkoitukseen ja olemme huomanneet sen helpottavan valmentajan ja urheilijan työtä. Toinen kehitysidea koskee palautteen määrää, jota on tullut jokaisen pelin jälkeen. Olisiko tulevaisuudessa järkevämpää antaa palautetta esimerkiksi viiden pelin välein, tällöin voitaisiin tarkistaa toiminnan etenemistä pidemmältä ajanjaksolta ja miettiä onko kehittymistä tapahtunut.

Palautetta tuli haastateltavilta liittyen valmennuksen aloittamisen ajankohtaan. Etävalmennusta päästiin joidenkin asiakkaiden kanssa aloittamaan syyskuun aikana ja tutkija piti tätä aloitusta vähintäänkin tyydyttävänä. Valmentamisen aloitus syyskuussa tarkoitti sitä, että sarjojen alkaminen oli lähellä. Haastateltavan mielestä maalivahtivalmennus toivottaisiin alkavan jo kesällä, jolloin olisi aikaa suunnitella tulevaa kautta ja miettiä mitä asioita edellisikaudesta pyritään kehittämään. Asiakkaan ajatus maalivahtivalmentamisen aloittamisesta:

V6: Maalivahtivalmennuksen prosessin ajankohta olisi paras aloittaa kesällä. Olisi hyvä tehdä analyysi edellisikaudesta ja sitten lähteä kesällä työskentelemään kehitettävien asioiden parissa. Prosessin alkuun olisi tärkeää päästä mukaan hyvissä ajoin.

Maalivahtit olivat tyytyväisiä etävalmennuksen toimintatapaan. Yleistä palautetta etävalmennuksen käytöstä ja sen hyödyistä haastateltavat kertoivat selkeästi:

M4: En lähtisi muuttamaan prosessia, koska tykkään puhua tilanteista syvällisemmin. Nyt odotan, että pääsen kokeilemaan sovittuja kehityskohtia harjoituksissa.

M5: Prosessi mitä käydään läpi hyödyttää tulevaisuudessa, eli työmalli on selkeä. Tulevaisuudessa voisin tarvita harjoitusohjelmaa tai treenivinkkejä.

5.3 Maalivahtivalmennuksen kehittämisideat

Tutkimuksen aikana toimihenkilöiltä kerättiin palautetta maalivahtivalmennuksesta. Maalivahtivalmennukseen liittyvissä haastatteluissa käy ilmi, että maalivahtivalmennus koetaan tärkeänä.

T3: Todella tärkeänä ja ensi kaudeksi tarkoitus saada asia kuntoon.

T4: Yhtä tärkeitä kuin pelaajien valmentaminen. Harvalla on kompetenssia tehdä tällaista.

T5: Se on yksi tärkeitä valmennuskohtia, joihin tulisi panostaa. Vanhempiin junioreihin siirryttäessä voi johtaa pahimmassa tapauksessa joukkueiden poisjääntiin.

T6: Todella keskeistä, että meillä asiat on tehty näkyväksi arkeen.

T7: Realismia on se, että maalivahtit jäävät oman onnensa nojaan. Kun vielä mietitään maalivahtivalmennuksen tärkeyttä niin kyllähän tässä epäsuhdanne on.

Vastaajat saivat visioida ideoitaan maalivahtivalmennuksen toteuttamisesta, jos heillä olisi vapaat kädet sen toteuttamiseen ja taloudellinen tilanne mahdollistaisi toiminnan. Silti vastaajat korostivat organisaation tämän hetken tiukkaa tilannetta talouden saralla.

T5: Jos rahaa ei tarvitse miettiä niin pitäisi olla päätoiminen maalivahtivalmentaja, mutta tämä on mahdoton yhtälö. Kustannukset pyritään pitämään alhaalla.

T7: Taloudellista tilannetta miettien asia on hieman haastava.

Haastateltavat halusivat, että maalivahtivalmentaja palkattaisiin seuraan, jos siihen olisi mahdollisuus. Heidän mukaansa maalivahtivalmentajan työnkuva voi rakentua seuran koon ja tarpeiden mukaan. Eräs vastaajista kertoi, että maalivahtivalmentaja voi vastata yksilöiden valmentamisesta tai hänellä olisi apunaan muita valmentajia, jolloin vastuuta jaettaisiin organisaation sisällä. Haastateltavat näkisivät maalivahtivalmentajan osana muiden joukkueiden valmennusryhmiä. Vapaaehtoisten toimijoiden perään kuulutettiin yhden vastaajan toimesta.

T4: Keskittäisin muutamaa valmentajaa, riippuu toki tilanteesta. Yrittäisin saada mahdollisimman täyspäiväiseksi. Maalivahtivalmentaja voi toimia tiimissä. Kuinka paljon maalivahtivalmentaja pystyisi olla arjessa mukana on sitten toinen homma. Pitäkö olla erillinen henkilö, joka vastaa maalivahdeista vai näiden miksaus.

T5: Enemmän koen, että joukkue kokee maalivahdin tärkeänä ja tällöin joukkue maksaa maalivahtivalmentajan. Vaikka on iso seura niin on vain muutama päätoiminen työntekijä..

T6: Seuratasolla olisi maalivahtien päävalmentaja ja hänellä olisi muutama apuri. Juniorijoukkuepuolelle tulisi saada avustajia, jotka pystyisivät käymään läpi toimintoja. Jos pelaajat käy harjoitusta, jossa maalivahteja ei tarvita niin tällöin olisi maalivahdeille oma harjoitus. Vapaaehtoisia tulisi olla lisää, jotta toiminta pystyisi olemaan paremmalla tasolla. Osaajia on liian vähän tällä alueella. Todella pieni on porukka, josta ammennetaan tekijät.

T7: Olisiko tulevaisuudessa mahdollista palkata jollain tasolla maalivahtivalmentaja, joka hallinnoisi seurassa, jotta saataisiin kattavampi verkosto. Eli, maalivahtivalmentaja ohjaisi maalivahtien lisäksi maalivahtivalmentajia tai valmentajia, jolloin ison massan ohjaus olisi paremmalla tasolla. Vanhempien juniorimaalivahtien tuki, jotta saadaan kehitystä eteenpäin ja junioreiden peliuraa pitemmäksi. Maalivahtivalmentajan ohjaus valmentajalle ja maalivahdille.

Maalivahtivalmennuksen järjestämisen rakenteellinen pulma nähdään yhden haastateltavan mielestä siinä, että maalivahteja on lukumääräisesti vähemmän kuin pelaajia. Tämä aiheuttaa valmennuksesta aiheutuvien kulujen kohdentumisen kahdelle tai kolmelle yksilölle.

T4: Mutta resurssia pitäisi olla vain enemmän, haaste on maalivahtien lukumäärän pienuus ja pelaajien määrään suhteutettuna.

Eräs vastaajista kertoo ajatelleensa asiaa syvemmin ja haluaa maalivahtivalmennukselle kestävämmän pohjan ja valoisamman tulevaisuuden seurassa. Vastaajan mielestä valmennuksessa pitää panostaa laatuun pitkällä aikavälillä ja pienillä maksujen korotuksilla. Vastaaja kuitenkin tunnistaa riskit maksujen nostamisessa, minkä takia seurassa budjetit koostuvat joukkueiden tarpeiden mukaan.

T3: Seura tarjoaa erilaisia toimintasisältöjä, joiden budjetit koostuvat joukkueiden tarpeiden mukaan. Seuran resurssit ovat tiukassa, eli panos-tuotos suhteella pitäisi löytää järkevä ratkaisu. Pitäisi ottaa huomioon, miten maalivahtivalmennukseen suhtaudutaan ja kuinka se hoidetaan. Maalivahtivalmentajia löytyy vähemmän, kuin esimerkiksi fysiikkavalmentajia, eli ammattitaitoisen valmentajan löytäminen on haastavaa. Vanhemmat ja ot-valmentajat eivät ole kestäviä ratkaisuja, koska heidän työsuhteiden kesto seurassa vaihtelee. Voi olla, että yhden tai kahden vuoden päästä heidän tilalle etsitään uusia henkilöitä. Palkatun työntekijän avulla saadaan laatua ja varmuutta maalivahtivalmentajan toimeen, mikä näkyy varmasti yksilöiden kehityksessä. Maalivahtipalveluiden tarjonta on noussut täälläpäin ja kyseiset toimijat saattavat tehdä hyvää tulosta talouden sektorilla. Punainen lanka olisi tärkeää maalivahtivalmentajan toimessa ja tämän ajatuksen jalkauttamisessa harjoitusten tasolle. Maalivahtivalmennuksesta pitää tehdä päätös, että se on keskeinen osa valmennustoimintaa. Tällä tavoin se saadaan integroitua muun valmennuksen joukkoon. Jos on iso seura, niin yksi valmentaja ei pysty edes tekemään isoa valmennus taakkaa. Tulisiko maalivahtivalmentajan pestistä muodostaa kokopäiväinen, jotta valmentaja saataisiin pysyvästi seuraan?

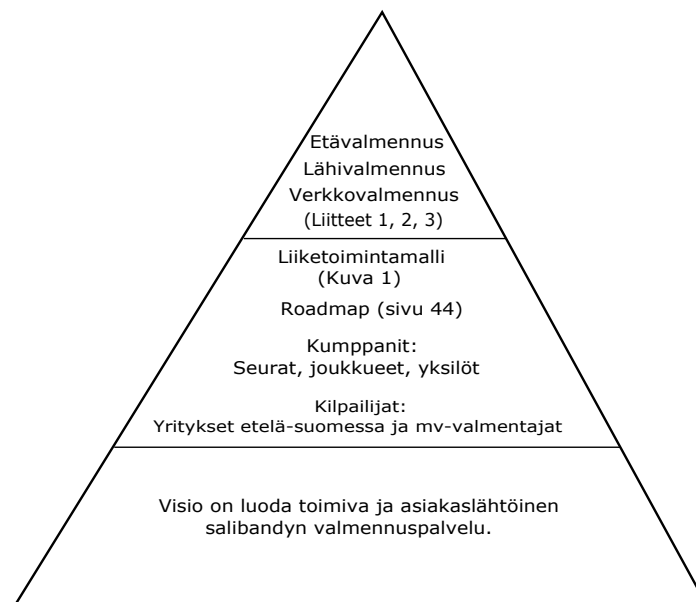
Vastaaja ideoi tulevaisuuden palveluja, mitkä kiinnostaisivat heidän seuraansa ja mahdollisesti muitakin tahoja. Vastaajan mielestä maalivahtipelaamiseen suunnatut kurssit loistavat poissaolollaan. Kurssin järjestämiseen vastaaja mietti myös etämahdollisuutta, jolloin osallistujamäärä olisi suurempi. Verkkokurssilta (Liite 4) vastaaja odottaisi laatua ja syvyyttä, jotta se hyödyttäisi kuulijoita ja saisi heidät kiinnostumaan kurssista myös tulevaisuudessa.

T3: Ihmettelen miksi maalivahtivalmennus kursseja ei järjestetä? Tämä toisi syvyyttä maalivahtipelaamisen ja joukkuepelaamisen välille. Maalivahtivalmennuskoulutuksen rakentaminen voi olla tulevaisuutta. Olisiko valmennusta mahdollista toteuttaa verkkokurssina? Tähän tarvitsee massaa ja asiasta kiinnostuneita henkilöitä esimerkiksi vanhemmat ja maalivahdin valmentajat. Riittävän laadukas kurssi, jossa on asiaa ja syvyyttä. Kun puhutaan vaikuttavuudesta, niin tuo voi olla hyvää juttu. Samat lainalaisuudet toimivat muissa lajeissa, niin voiko laajentaa muihin lajeihin. Itse kaipeaan maalivahtitaitojen koulutusta ja asia kiinnostaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenvedo

Lean startup-prosessin alussa hahmoteltiin pyramidin aihiota, joka sisältää vision, strategian ja tuotteen (kuva 8). Tämän opinnäytetyöprosessin aikana saatiin kyseisen pyramidin kohdat täytettyä lean-menetelmän periaatteiden mukaisesti (kuva 12). Lean-vision avulla hahmotetaan kehittämistyön prosessia ja viedään lean-periaatteiden mukaisesti prosessia eteenpäin. Tuloksissa nähdään, kuinka asiakkaat ovat vastanneet kysymyksiin ja keskustelleet valmennuspalveluiden kehittämisestä. Johtopäätöksissä prosessoidaan asiakkaiden palautteet ja tutkijan havainnot sekä reflektointi lopulliseen muotoon.

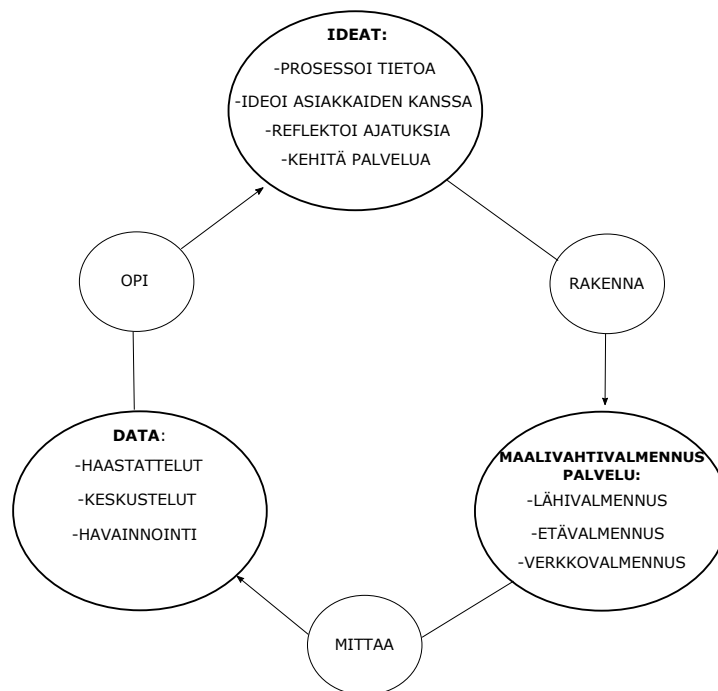


Kuva 12. Opinnäytetyöprosessin lopullinen visio, strategia ja tuote (Ries 2016, 40)

Tuloksissa asiakkaiden kanssa on keskusteltu etä-, lähi- ja verkkovalmennuksen kokonaisuuksista. Lähivalmennuksen alaotsikoiksi keskustelujen jälkeen muodostuivat palvelun sisältö ja maalivahtivalmennuksen tarpeet. Palvelun sisällön prosessoimisen aiheina olivat valmennettavien ikä, yksilön motivaatio ja taitotaso, palautteen antaminen harjoituksen aikana ja sen kirjaaminen, maalivahtien kehittyminen, tulevaisuuden harjoittelu sekä työkalut, apuvalmentajan käyttö ja valmennussopimusten kesto. Maalivahtivalmennuksen tarpeista ja sen toteuttamisesta kyseltiin haastateltavilta prosessin aikana. Maalivahtileirin keskustelun aiheita olivat leirin toteutus ja palaute, leirin ja omien harjoitusten sisällön vertaus, haasteet sekä tulevaisuuden ohjelma.

Etävalmennuksen keskustelujen aiheina olivat toteuttamisen muodot ja palvelun sisältö sekä työskentelytavat. Lisäksi keskustelun aiheina olivat palvelun hyödyt, uhkakuvat sekä kehittämisideat. Haastateltavat pääsivät ideoimaan maalivahtivalmennusta ja sitä, kuinka he itse järjestäisivät valmennuksen.

Opinnäytetyössä käytettiin palvelun kehittämisen tukena lean-menetelmän rakenna-mittaa-opi palautesykliä (kuva 9). Lean-menetelmän mukaisesti toimiessa, palautesykli alkoi saada tietoa, ymmärrystä ja palvelu alkoi hahmottua. Johtopäätöksenä ja lopputuloksena palautesykli voidaan kuvata opinnäytetyön aikaansaamien tulosten valossa (kuva 13). Prosessissa rakennettiin maalivahtivalmennuspalvelu, mikä sisältää lähi-, etä-, ja verkkovalmentamisen. Työskentelyn aikana mitattiin palautetta ja dataa haastattelujen, keskustelujen ja havainnoinnin avulla. Näitä tietoja refleктоitiin ja prosessoitiin, sekä ideoitiin uusia menetelmiä asiakkaiden kanssa, jotta saataisiin laadukkaampia tai jopa uusia palveluja.



Kuva 13. Opinnäytetyössä käytetyön rakenna-mittaa-opi syklin lopputulos (Ries 2016, 111)

Toimintatutkimuksen tavoite saavutettiin seuraamalla lean-menetelmän vaiheita opinnäyteprosessin aikana, kun toteutettiin rakenna-mittaa-opi sykliä (Kuva 13). Projektin alkaessa

rakennettiin MVP-aihe, jonka avulla tehtiin yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja pyrittiin yhteistyön tuloksena kehittämään palvelua. Tällä tavoin saatiin hahmoteltua ja rakennettua palveluiden sisällöt ja niiden kuvaukset, joista tehtiin palvelukortit opinnäytetyön loppuun liitteiden muodossa (Liite 2, 3, 4). Tutkimusongelma on ratkaistu lean-menetelmän vaiheiden jälkeen. Palvelukokonaisuudet on kuvattu palvelukorteissa, jotka kertovat millainen palvelusta rakentui asiakaslähtöisen toiminnan seurauksena.

Palvelukokonaisuuden elementeistä lähi- ja etävalmennusta voidaan käyttää salibandypelaajien kehittämisessä. Lähivalmennus antaa syvällisemmän lähestymis- ja toimintatavan valmentajan käyttöön. Etävalmennus toimii valmentamisen lisätyökaluna sekä valmennettavan kehittymisen ja osaamisen syventäjänä. Verkkokurssit ovat tulevaisuuden mahdollisuus, joita voidaan testata sekä kokeilla mikä niiden todellinen arvo tulevaisuudessa on. Tätä palvelukokonaisuutta voi käyttää muihin urheilulajeihin, lajiominaisuuksien samankaltaisuuksien puolesta esimerkkeinä mainittakoon jääkiekko, jalkapallo, ja kaukalopallo. Valmennuksellista tai opetuksellista käyttöä palvelulla voi olla tulevaisuuden työelämän etätyöskentelyn ja verkkovalmennuksen sektorilla.

6.2 Lähivalmennus

Tutkimuksen aikana asiakkaiden tyytyväisyys palveluun oli hyvää tasoa. Kun tyytyväisyyttä peilataan tutkijan reflektointiin, niin päädytään lopputulemaan, että lähivalmennusta (Liite 2) voidaan toteuttaa joukkueen harjoitusten yhteydessä. Tällöin yrityksen maalivahtivalmentaja toimii maalivahtien kehittämisen tukena harjoitusten ajan. Toinen mahdollisuus on, että maalivahtivalmentaja suunnittelee ja ohjaa joukkueen harjoitukset. Kolmas vaihtoehto on toteuttaa maalivahtileiri viikonlopulle, jolloin joukkueen arkirytmiin ei tulisi muutoksia maalivahtivalmennuksen takia. Maalivahtivalmentajan rooli riippuu siitä, mikä kyseisen seuran tai joukkueen tarve on valmennukselle. Kun visiota tarkastellaan, niin asiakaslähtöisesti ajateltuna asiakas määrittää kehyksen, missä raameissa maalivahtivalmentaja voi toimia harjoituksissa. Asiakkaiden tarpeita voi olla hyvin erilaisia, joten heidän kuuntelunsa ja yhdessä suunnittelu on tärkeää.

Lähivalmennuksen alaotsikoiksi keskustelujen ja haastattelujen jälkeen muodostuivat palvelun sisältö ja maalivahtivalmennuksen tarpeet. Palvelun sisällön prosessoimisen aiheina olivat valmennettavien ikä, yksilön motivaatio ja taitotaso, palautteen antaminen harjoituksen aikana ja sen kirjaaminen, maalivahtien kehittyminen, tulevaisuuden harjoittelu sekä työkalut, apuvalmentajan käyttö ja valmennussopimusten kesto. Maalivahtivalmennuksen tarpeista ja sen toteuttamisesta kyseltiin haastateltavilta prosessin aikana aktiivisesti.

Tutkijan mielestä yksilöharjoitusten suunnittelussa pitää huomioida sisällön johdonmukaisuus, laajuus, toiminnan haastavuus ja harjoitteen luonne. Yksilöharjoitteen tulisi sisältää teoriaa ja interaktiivista toimintaa. Maalivahtivalmennukselle luotaisiin opiskelusuunnitelma, jonka runko rakennettaisiin maalivahdin taito-ominaisuuksien mukaan. Tätä suunnitelmaa toteutettaisiin kauden aikana ja näin saataisiin kattava maalivahtipolku. Aiheina toimisivat taito-ominaisuudet, johon syvennyttäisiin aina kuluva kuukauden aikana. Opetettava aihe pyrittäisiin siirtämään maalivahtien arjen harjoitteluun, jotta kehittymiseen saadaan tehokkuutta. Suunnitelman avulla saataisiin yritykselle palvelupaketit, joita olisi helppo markkinoida sisällön, systemaattisuuden ja tavoitteiden selkeän rakentamisen vuoksi.

Yksilöharjoituksissa havainnoitiin, että maalivahtivalmennukselle tulisi rakentaa taito-ominaisuuksia sisältävä kokonaisuus. Opetettavia taito-ominaisuuksia voivat olla perusasento, liikkumisen muodot, käsien sijainti ja toiminta. Prosessin aikana yksilöharjoituksissa oli hyvää, että harjoitteet voitiin luoda täysin maalivahtien tarpeeseen. Tällöin suunnittelu ja tekeminen kohdistuivat niihin asioihin, joita maalivahdit tarvitsivat. Yksilöharjoitusten haasteena oli, että harjoituksesta saattoi tulla sisällöltään yksipuolinen, jos se toteutettiin ilman kenttäpelaajia. Haasteita loi kolmen maalivahdin yhtäaikainen suorittaminen, mikä teki harjoitteesta tehokkaan mutta valmentajan havainnoimisesta ja palautteen antamisesta kiireistä.

Tutkijan havaintoja olivat, että maalivahtivalmennusta voidaan toteuttaa yksilövalmennuksen suunnitelmallisuuden tavoin. Tällöin opiskelusuunnitelmaa ja runkoa hyödynnetään oppimisen ohjaavana työkaluna. Haasteita loi joukkueen oman kehittämisohjelman seuraaminen, koska tällöin maalivahtien harjoittelu perustui joukkueen harjoitteisiin. Kaudella harjoitukset koostuvat suurelta osin peliosuuksista, jolloin maalivahtien kanssa keskitytään pelitilanteiden prosessoimiseen.

Lähivalmennusta asiakkaan mielestä voi tarjota F-juniori-ikäiselle tai nuoremmalle. Tutkijan reflektoinnin mukaan raja menisi E-juniori-ikässä. Maalivahtivalmennuksen aloittamiselle ei välttämättä voi asettaa ikärajaa, koska käytännössä juniorimaalivahdin opastus tulee aloittaa sillä hetkellä, kun juniori aloittaa maalivahtiharrastuksen. Tästä hetkestä lähtien osaavaa ohjausta, opettamista sekä valmentamista tulisi tarjota juniorimaalivahdille. Ohjaus tulisi tapahtua yksilön luonnollisen kehittymisen mukaan ja harjoitella niitä asioita, jotka ovat mahdollisia toteuttaa motorisen ja kognitiivisen kyvyn tasolla. Tässä tutkimuksessa kuitenkin pitää pohtia sitä, että minkä ikäisten juniorimaalivahtien kehittymistä seura on valmis tukemaan taloudellisesti. Tutkimuksen aikana seuratyöntekijän kanssa päätettiin yhdessä leirille ja maalivahtivalmennukseen osallistuvat ikäluokat, jotka käsittivät E-A-juniorit. Lopulliseen lähivalmennuksen palvelukorttiin ei rajattu

osallistuvien junioreiden ikää millään tavalla. Tulevaisuudessa palvelun hankinnan kohdistaminen tietyille ikäryhmille on seuran tehtävä. Tämä antaa myös yritykselle paremmat mahdollisuudet saada laajemman asiakaskunnan.

Asiakkaiden mielestä maalivahdeille tulisi opettaa perustaitoja, joita ovat pallon kiinniottaminen, liikkuminen, perusasento, pelinlukeminen ja pelinohjaaminen. Tutkija on samaa mieltä opetettavista kokonaisuuksista ja lisäksi sijoittumisen taito-ominaisuuksien joukkoon. Nämä maalivahdin taito-ominaisuudet rakentaisivat opintosuunnitelman rungon, jota voidaan tulevaisuudessa seurata ja kehittää. Luonnollisesti kyseiset kokonaisuudet pilkkoutuvat pienempiin taidon osaamisen alueisiin. Opintosuunnitelma ja sen seuraaminen kuuluvat palvelun sisältöön ja yksilön kehittämisen työmenetelmäksi.

Maalivahtien valmennus vaihtelee ikäluokittain, jolloin murrosikä on iso vedenjakaja. Yksilöille tulisi opettaa tarvittavat perustiedot ja taidot, jotta voidaan mennä haastavampiin kehityskohteisiin. Valmentajan tulee itse tulkita ja havainnoida tilanne yksilöiden kanssa. (Ropponen 2016, 36.) Prosessin aikana havainnoitiin ja huomattiin, että kehittämistä tulisi tehdä yksilön tarpeiden mukaisesti. Kun lähivalmennusta tehdään joukkueen harjoitusten yhteydessä, tulee maalivahtien tarpeet kartoittaa yksilöltä itseltään sekä valmennusryhmältä. Viimeistään valmentajan havainnointit kertovat mihin suuntaan kehittämistä tulisi viedä.

Kehittämisen prosessin reflektoinnilla päädytään siihen, että maalivahtivalmentajan tulee vierailta joukkueen harjoituksissa ja keskustella maalivahdin tarpeista, tulevista harjoituksista ja niiden sisällöstä säännöllisesti. Kun tarpeet ovat kartoitettu, maalivahtivalmentajan tulee yhteistyössä joukkueenvalmentajan kanssa selvittää harjoitusten ajankohta ja sisältö. Harjoitusten sisällöstä tulee keskustella ja sopia kuinka paljon käytetään aikaa maalivahtiharjoitteiden tekemiseen ja paljon on peliosuuden kesto, kuka laatii harjoitteet ja kenen vastuulla on ohjata harjoitukset. Kun työnjako on tehty suunnittelun osalta, on helpompaa edetä kohti harjoitusta.

Ikävuosien 7-10 välillä olisi tärkeää harjoitella lajitaitoja, joita olisi hyvä vakiinnuttaa 14-vuotiaaksi asti (Korsman & Mustonen 2011, 82). Palveluntarjoamisesta opittiin, että lähivalmennus tuottaa arvoa E-ikäluokasta vanhempiin junioreihin ja aina aikuisten ikäryhmiin asti. Nuorempien junioreiden valmennustarve on kartoitettava yksilölähtöisesti, jolloin olisi tärkeää huomioida pelipaikkasuuntautuneisuus ja heidän motoristen taitojen sekä kognitiivisen ymmärryksen taso. Prosessin aikana opittiin, että maalivahtivalmentajan tulisi suunnitella harjoitteita, jotka palvelisivat asiakaslähtöisesti kyseisen joukkueen maalivahteja. Suunnittelun vaiheessa tulee ottaa huomioon yksilön ikä, motorinen kehitys ja valmius tehdä harjoitteita lajitaitojen osalta. Yksilöiden tarpeet ja

harjoitteiden suunnittelu muuttuvat sen mukaisesti, kun yksilöt vanhenevat. Tutkijan havainnointia tukee haastattelun aikana saatu informaatio pelaajien taitotason ja valmennuksen vaatimusten kohtaamisesta.

Maalivahtivalmennuksen tulisi olla seuran arjessa pysyvästi asiakkaiden mielestä. Toimintatutkimuksen aikana ymmärrettiin, että maalivahtivalmennuksen syklisyys ja integroiminen arkeen helpottaisi yrityksen ja seuran toimintaa. Tästä johtuen palveluiden sisällöissä kannustetaan mahdollisimman pitkiin valmennussopimuksiin asiakkaiden kanssa. Jos valmennustoiminnasta halutaan tehdä liiketoiminnallisesti kannattavaa, niin havainnoinnin perusteella yrityksen tulisi tehdä lähivalmennukseen kausikohtainen tai mahdollisimman pitkä valmennussopimus asiakkaan kanssa. Tällä tavoin yritys varmistaa oman toimintansa kannattavuuden olemassa olevien sopimusten avulla. Valmennussopimukseen olisi tärkeää kirjata sopimuksen kesto, työtunnit sekä ohjattavat joukkueet tai yksilöt ja palkkaus. Lähivalmennus tuottaa arvoa asiakkaalle, joten oletus on, että koko kauden mittaiset sopimukset ovat mahdollisia. Tätä tukevat myös toimihenkilöiden haastattelut, joissa toivotaan maalivahtivalmentajan osallistumasta arjen harjoituksiin. Lähimaalivahtivalmennusta haluttiin seuran arkeen pysyvästi ja asiakkaat jopa kertoivat, että kyseinen valmennusmuoto pitäisi olla seuran käytössä. Täyspäiväisen maalivahtivalmennuksen toteutumisen esteenä nähtiin resurssit. Tarkempia syitä resurssien kohdistamiselle olivat maalivahtien vähyyttä verrattuna pelaajien määrään. Maalivahtien lähivalmennusta toteutettiin kontaktiseuroissa vaihtelevilla tasoilla. Seurassa saattoi olla yksi henkilö, joka vastasi juniori- ja aikuismaalivahteista. Toisella vastaajalla saattoi olla kolme maalivahtivalmentajaa, joille oli omat roolit ikäluokkien mukaan.

Prosessin aikana maalivahtivalmennus hoidettiin yrityksen puolesta yksin. Asiakkaat antoivat palautetta siitä, että harjoituksissa pitäisi olla toinen valmentaja laadun varmistamiseksi. Prosessin aikana aktiiviset seurahenkilöt hoitivat kunnialla toisen valmentajan roolia. Tulevaisuudessa toisen valmentajan palkkaaminen voi olla haastavaa, sillä se nostaisi palvelun hintaa. Tämä voi vaikuttaa asiakkaan ostohalukkuuteen suuresti ja tämän vuoksi palvelun sisällössä tarjotaan lähivalmennukseen vain yksi valmentaja. Harjoituksiin voidaan tulevaisuudessa pyytää joukkueiden toimihenkilöitä apuvalmentajiksi.

Yhden asiakkaan mielestä harjoitteiden aikana tapahtuneet keskustelut häiritsivät maalivahtityöskentelyä. Toinen asiakas oli sitä mieltä, että keskustelut eivät haitanneet harjoitteiden aikana. Tässä asiassa on hyvä pyrkiä avoimeen keskusteluun siitä, kuinka runsasta palautetta maalivahti on valmis ottamaan vastaan. Palautetta maalivahtivalmentaja voi antaa tilanteen mukaan, kun harjoitteen tempo on rauhallisempi tai tulee pieni tauko. Keskustelut yksilön toiminnasta käydään

harjoitteiden välissä. Loppuyhteenveto tulisi käydä jokaisen maalivahdin kanssa harjoitusten lopussa ja kerrata ne asiat, joihin tulee kiinnittää huomiota tulevien viikkojen harjoittelussa. Keskusteluissa palautteen laatu on asiakkaiden mielestä ollut sävyltään hyvää ja rehellistä. Palautteen määrä sai yhdeltä asiakkaalta kommenttia siitä, kun harjoituksissa oli kolme maalivahti harjoittelemassa yhtä aikaa ja tällöin palaute ei ollut riittävää. Edellä mainituista syistä harjoituksia ohjataan tulevaisuudessa siten, että vain kaksi maalivahtia on tekemässä harjoitteita yhtä aikaa.

Prosessin havainnoinnin perusteella, harjoituksissa maalivahtivalmentajalla tulee olla mukana muistiinpanovälineet kehittämiskohteiden ja vahvuuksien kirjaamiseen. Kirjoittamisen voi hoitaa paperille tai kannettavalle tietokoneelle. Palautteen kirjoittaminen sähköiseen muotoon todettiin hyväksi, koska palaute voitiin jakaa helposti ja nopeasti harjoitusten jälkeen. Kun asiakas saa palautteen itselleen, hiljainen tieto siirtyy oikealle omistajalle. Näin myös asiakas pystyy vieläkin paremmin tiedostamaan kehityskohteet ja vahvuudet. Palautemerkintöjä on tärkeä kirjoittaa muistiin heti, kun havainnointi tuottaa positiivisia tai kehitettäviä ajatuksia. Tällä tavoin maalivahtivalmentaja osoittaa oman työn tehokkuutta asiakkaalle. Palautteen kirjaaminen mainitaan palvelun sisällössä, mikä luo uskottavuutta toiminnalle.

Tulevaisuudessa valmentamisen voi tehdä siten, että harjoitteen alussa maalivahtia havainnoidaan ja tehdään toiminnasta yksi tai kaksi merkintää palautelomakkeelle. Tämän jälkeen käydään antamassa maalivahdille lyhyesti palaute ja lopuksi tuetaan häntä positiivisella palautteella. Kun palaute on annettu, siirrytään toisen maalivahdin havainnointiin. Tulevaisuudessa on hyvä huomioida, että harjoitusten aikana pidemmille keskusteluille ei ole aikaa. Tämä vuoksi mahdolliset keskustelut on suoritettava ennen harjoituksia tai niiden jälkeen.

Asiakkaan mielestä tulevaisuudessa harjoituksia voi kuvata ja käyttää hyödyksi videomateriaalia yksilön kehittämisessä. Haastateltavat maalivahdit asennoituvat positiivisesti harjoitusten kuvaamisesta. Tutkija reflektoi harjoitusten kuvaamista ja ideoi, että kuvamateriaalia pystyttäisiin käyttämään valmennuksen tukena harjoituksissa tai niiden jälkeen samana päivänä. Tällä tavoin yksilö pystyisi reflektoimaan omaa toimintaansa nopeammin ja syvällisemmin. Myös toiminnan muutosprosessi voi alkaa nopeammin, mikä tarkoittaa kehittymisen nopeampaa edistymistä. Tutkijan mielestä kuvamateriaalit tallennettaisiin seuran tai joukkueen omalle sivustolle tai pilvipalveluun. Tällä tavoin maalivahdit voisivat tarkastella suorituksiaan, prosessoida niitä sekä miettiä maalivahtivalmennuksen näkökulmaa. Videovalmennuksen johdosta maalivahdit olisivat valmiimpia seuraavalle valmennuskerralle. Tutkijan reflektion tuloksena palvelun sisältöön lisättiin videomateriaalin tallentaminen ja jakaminen asiakkaalle.

Asiakas tiedusteli toimintaprosessin aikana maalivahtien oppimisen tasoa ja kehittymistä. Seuran toimijalle on tärkeää yksilön kehittyminen ja tämän vuoksi yrityksen tulee huomioida kehittymistä enemmän tulevaisuudessa. Palvelun sisältöön lisätään kehittymisen seuranta, jossa tarkastellaan palautteita sekä mittareita, joilla voidaan seurata yksilön kehittymistä. Tämä lupaus antaa ammattimaisen työtteen yrityksen toiminnasta.

Asiakas kysyi myös tulevaisuuden harjoittelusta ja sen suunnittelusta. Tutkijan mielestä tulevaisuuden harjoittelua tulisi suunnitella, ohjata sekä seurata tarkemmin. Harjoittelua tulisi toteuttaa järjestelmällisen ja tavoitteellisen toiminnan tueksi, jotta saadaan vieläkin parempia tuloksia. Palvelun sisältöön on yhdistetty harjoitusohjelman luonti, jotta yksilön tulevaisuuden harjoittelu saadaan laadukkaaksi. Maalivahtien kommentit tulevaisuuden harjoittelusta pysyttelivät normaalin arjen toiminnan jatkamisessa. Maalivahtien harjoittelu oli viety kohtuullisen pitkälle.

Maalivahteja olisi hyvä aktivoida tulevaisuudessa ja kysyä palautetta heidän omasta, sekä maalivahtivalmentajan toiminnasta. Palautelomakkeen muotoa ja toteutustapaa tulisi miettiä siten, kuinka asiakas haluaa prosessoida ja lukea palautteen. Yksi mahdollisuus on tehdä lomake, joka tallennetaan valmentajan tietokoneelle ja lähetetään asiakkaalle harjoituksen päätteeksi. Lomakkeen täyttämistä voidaan jatkaa seuraavassa harjoituksessa. Toinen vaihtoehto on jakaa palautelomake pilvipalvelun kautta, jossa voidaan käydä vuorovaikutteista kehityskeskustelua.

Lähivalmennuspalvelun kehittyminen huomattiin asiakkaiden keskuudessa. Pääosin palaute oli hyvää ja toimintaa voitiin asiakkaiden mielestä jatkaa samalla tavalla. Kehitettävää huomattiin apuvalmentajan puuttumisessa ja tämä asia on huomioitu palvelun sisällön luomisessa sekä tulevaisuudessa siinä, että apuvalmentajaa pyydetään joukkueelta mukaan harjoituksiin.

Maalivahtileirin järjestämisestä keskusteltiin seuran toimihenkilön kanssa ja päätettiin yhdessä, mitkä ikäluokat osallistuvat leirille. Maalivahtileiri järjestettiin viikonloppuna, jotta se häiritsee joukkueiden arkea mahdollisimman vähän. Maalivahtileirin toteutustapa oli lähes identtinen, kuin maalivahtivalmentaja kävi ohjaamassa joukkueen harjoitukset arkena. Tässä kohtaa joukkueharjoitusten ohjaamisesta oli kokemusta tutkimuksen puolesta ja näitä asioita pystyttiin käyttämään hyödyksi leirin toteuttamisessa.

Maalivahtileiri poikkesi joukkueiden arkiharjoituksista siten, että leirillä pidettiin saman harjoitusvuoron aikana kahden eri ikäryhmän maalivahtiharjoitukset. Yhden harjoituskerran pituudeksi määriteltiin 120 minuuttia, johon oli sisällytetty maalivahtien syvällisempää ohjeistamista ja keskustelua. Lisäksi joukkueille haluttiin tarjota riittävästi aikaa harjoitella, sillä joukkueiden normaali harjoitusten kesto vaihtelee 60 ja 90 minuutin välillä. Maalivahtivalmentaja ideoi, suunnitteli sekä

ohjasi leirin yksin. Ideoinnissa käytettiin apuna huhtikuun maalivahtivalmennuksia ja rakennettiin näiden palautteiden avulla parempi harjoituskokonaisuus. Maalivahtileirin palaute asiakkailta oli hyvää, koska harjoitteita ja toistoja oli paljon. Asiakkaiden toive olikin, että maalivahtileirejä järjestettäisiin enemmän. Tästä johtuen maalivahtileirin järjestäminen on lisätty palvelun sisältöön erillisenä tapahtuma.

Apuna maalivahtileirillä saattoi toimia joukkueen toiminnassa olevia henkilöitä, mistä olikin aiemmin saatu palautetta haastattelun kautta. Kyseiset apuvalmentajat halusivat myös itse oppia maalivahtipelaamisesta. Heillä saattoi olla rooli oman joukkueen maalivahtitoiminnan kehittämisessä. Tutkijan kokemuksen mukaan maalivahtileirille haluttiin maalivahdeille ja kenttäpelaajille paljon tekemistä ja toistoja harjoitteiden aikana. Maalivahdit saivat harjoitella perusasentoa, liikkumista, sijoittumista ja pallon kiinniottamista. Kenttäpelaajat saivat harjoitella pallon kuljettamista, syöttämistä ja laukomista.

Haastattelut tarjosivat myös tarkempaa palautetta harjoituksen järjestämisestä tulevaisuudessa, jotta oman joukkueen maalivahdit saavat enemmän leiristä hyötyä. Haastattelun vastauksista ilmeni, että leireillä pitää olla kaksi maalivahtia, jotta joukkue saa maksimaalisen hyödyn harjoituksesta. Haastatteluissa tuotiin esille myös, että apuvalmentaja olisi hyvä lisä, jotta molemmissa päädyissä olisi harjoittelun laadunvarmistaja ja järjestyksen ylläpitäjä.

Maalivahtileirin järjestämisessä havaittiin haasteita kenttäpelaajien riittävän määrän saamisessa paikalle. Maalivahtileirin nimellä markkinoitu tapahtuma sai kenttäpelaajat yhdessä ikäluokassa jättämään harjoituksen kokonaan väliin. Reflektoinnin jälkeen todettiin, että tulevaisuudessa pitää miettiä, kuinka harjoitustapahtuma markkinoidaan pelaajille. Seuraavalla kerralla tapahtuma voi olla maalinteko- ja maalivahtiharjoituksen nimellä. Tällöin myös kenttäpelaajat tuntevat harjoituksen sisällön omakseen. Havainnoinnin ja reflektoinnin tuloksena nousi ajatus, että leireille voisi luoda kehittymisen ohjelman, mikä auttaisi kaikkia osapuolia ymmärtämään mitä tulevaisuuden harjoittelu sisältää. Jos seuralle on luotu ohjelma jo aiemmin, niin tätä olisi hyvä käyttää leirien harjoiteaihiona vahvistamalla arjen toimintaa.

Tutkijan havaintojen summauksena voidaan todeta, että maalivahtileiri oli helppo toteuttaa, koska tarvittavat asiat sovittiin aloituspalaverissa seuran toimihenkilön kanssa. Leirin järjestäminen oli maalivahtivalmentajan vastuulla, mikä helpotti suunnittelutyötä. Leirin suunnittelussa pitää tietää ikäryhmien ja pelaajien taitotaso, jotta voidaan ideoida pelaajien ja maalivahtien tarpeeseen kohdistuvat harjoitteet. Tämä voi aiheuttaa tulevaisuudessa haasteita, jos pelaajat ja joukkueet ovat tuntemattomia ja taitotasot vaihtelevia.

Lähivalmennuspalvelun tarjoaminen tuottaa arvoa ja asiakkaat pitävät maalivahtivalmentajan vierailua harjoituksissa tärkeänä. Tämän vuoksi koen, että lähivalmennus palvelun tuottamista jatketaan yrityksen toiminnassa. Palvelun kehittäminen voi sitoa yritystä vieläkin tiukempaan ja syvällisempään yhteistyöhön seurojen kanssa, mikä taas hyödyttää yrityksen liiketoiminnallista kannattavuutta.

6.3 Etävalmennus

Digitalisoituminen ja biologisen tiedon kasvu ovat teknologia-alan trendejä. Digitalisoitumisen keskeisenä tekijänä pidetään laajakaistayhteyksien lisääntymistä. Teknologisesti tärkeä prosessi on konvergenssi, jossa tiedon sisältöjä jaetaan eri tietokanavia pitkin esimerkiksi puhelimella, tietokoneella, digivastaanottimella, langattomasti tai langallisesti. (Sitra 2005, 10.) Verkolla on monitahoinen rooli, mikä on havaittavissa silloin kun yritys palvelee asiakkaitaan tai myy tuotteita verkon välityksellä. Asiakkaan kohtaamiseen sisältyy viestintää ja sama pätee verkkoviestinnän asiakaspalvelutilanteessa. Viestinnällä on iso merkitys laadun osoittajana ja asiakkaan sitouttamisessa palveluun sekä yritykseen. Viestinnän tavoite on vahvistaa asiakkaan ja palveluntarjoajan suhdetta. Yrityksen viestinnästä tulee huokua lupauksen pitämisen jämäkkyys, samalla palvelutyytyväisyys tulee pitää korkealla. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 19-20, 39.) Etävalmennuksen mahdollisuudet ovat tulevaisuudessa, jos asiakkaat kokevat palvelun tärkeäksi. Etäpalvelun toteutus on tärkeää säilyttää yksinkertaisena, jotta palvelun tarjoaminen ja sen käyttö onnistuvat helposti. Etävalmennuksen haastateltavien mielestä koettiin positiivisena, kun valmentaja analysoi tarkasti työskentelyä ja vahvisti maalivahdin omaa ajatusta. Prosessi oli vastaajien mielestä toimiva ja palautelomake helpotti oman toiminnan seuraamista. Etäkeskustelu sai kiitosta helppoutensa vuoksi. Palvelu nähtiin verkon välityksellä toimivaksi sekä prosessi nähtiin maalivahdin näkökulmasta hyödyllisenä ja kehittävänä. Palvelun koettiin tuovan valmennuksellista lisäarvoa joukkueelle.

Etävalmennus (Liite 3) tulisi toteuttaa puhelimitse tai internetin kautta tapahtuvalla videopuhelulla. Puhelun aikana käytetään videomateriaalia, joka on jaettu internet sivuston kautta. Yritys voi tarjota etävalmennusta A-junioreille ja aikuisille. Tämä valmennusmuoto vaatii yksilöltä oman toiminnan reflektointikykyä ja motivaatiota. Yksilön tulisi olla riittävän vastaanottavainen palautteeseen ja pystyä itsenäiseen kehittämistyöskentelyyn. Tutkijan mielestä etävalmennuksessa voidaan toimia arvoa tuottavasti A-ikäluokasta ylöspäin ja erityistapauksissa motivoituneiden nuorempien yksilöiden kanssa. Liiketoiminnallisen kannattavuuden takia etävalmennuksessa on tärkeää, että yritys tähtää kausikohtaisiin tai pidempiin valmennussopimuksiin asiakkaiden kanssa. Valmennussopimuksen pituudesta on mainittu palvelun sisällössä.

Haastatteluissa tuli vastauksia, joiden mukaan etävalmennus ei aiheuta luottamusta. Kun tulevaisuudessa etävalmennusta markkinoidaan, pitää maalivahdeille tarjota kokeilujakso, jolloin nähdään tuottaako se arvoa heille. Kun maalivahdit tarvitsevat palvelua, myös toimihenkilöt voivat olla avoimempia palvelun kokeilulle ja yhteistyölle. Valmentajien mielipiteitä palvelusta tulisi kuunnella, koska etävalmennus on vähentää valmennusryhmän työmäärää.

Tässä toimintatutkimuksessa analysoitiin ainoastaan ottelutapahtumia, sillä videomateriaali oli helposti saatavilla pelien kuvaamisen vuoksi. Lisäksi asiakkaat halusivat käydä läpi pelejä. Tutkija näkee, että harjoitusten kuvaus pitää järjestää erikseen, mikä luo asiakkaalle lisätyötä. Nykyään kuvauksen voi hoitaa älypuhelimella ja siirtää sen pilvipalveluun tai muuhun sivustoon, josta videomateriaalin voi katsoa. Laadukkaammat kuvausvälineet ovat tasoltaan hyviä ja edullisia, mikä helpottaa välineistön hankkimista, jos seura haluaa panostaa enemmän kuvauksen laatuun.

Tutkijan mielestä pelisuorituksista analysoidaan pääasiassa maalivahtiin kohdistuneet laukaisutilanteet, mistä ne syntyivät ja mitä niiden jälkeen tapahtui. Tilanteissa pilkotaan osiin maalivahdin toiminta perusasennon, liikkumisen, pelin ohjaamisen, havainnoinnin ja torjumisen alueilta. Tilanteista analysoidaan, kuinka maalivahti olisi voinut toimia ja kuinka erilainen toiminta olisi voinut muuttaa tilanteen kulkua.

Tulevaisuudessa olisi viisasta nostaa tärkeimmät tilanteet videolta esiin ja prosessoida niitä. Tällä tavoin säästetään aikaa, jolloin asiakasta ei sidota liikaa tilanteiden prosessoimiseen, sekä palvelusta tulisi kustannustehokkaampi. Keskustelun keston voi rajata yhteen tuntiin. Tämä tulisi integroida palvelun sisältöön näkyväksi myös sen takia, että asiakas tietää kuinka paljon hän varaa aikaa tapaamiselle. Lisäksi keston rajaus auttaisi siinä, että palvelu ei hinnoittelisi itseään liian kalliiksi tai yritys tekisi liikaa töitä matalalla palkalla. Kannattavan liiketoiminnan ajatus on tärkeää pitää prosessissa mukana. Realismia on myös se, että seuroilla ja joukkueilla on haasteita sijoittaa rahaa tällaiseen palveluun.

Jos tulevaisuudessa toimitaan edellä mainitulla tavalla, voi olla järkevä priorisoida tilanteita, jotka sisältyvät palautelomakkeelle. Tällöin kokonaisurakan kesto lyhenee ja palvelu on kevyempi osallistujille. Tulevaisuudessa etävalmennusta on mahdollista toteuttaa siten, että maalivahti itse koostaa ne tilanteet, joista hän haluaa palautetta ja keskustella. Toinen vaihtoehto on, että analysointi tehdään yhdessä ja käydään kyseiset tilanteet palautekeskustelun muodossa läpi. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa on mahdollista, että keskustelu venyy pitkäksi, mikä voi rasittaa asiakasta. Lisäksi, yhdessä tilanteiden etsintä aiheuttaa keskittymisen suuntautumista liiaksi videon läpi kahlaamiseen. Tulevaisuudessa etävalmennuksessa kehittymistä tulisi seurata ja mitata, jotta

kehittyminen voidaan todeta myös yhteistyötahon toimesta. Tässä tukena toimisivat yhdessä laaditut tavoitteet, sekä palaute- ja kehittymislomakkeiden täyttö ja niiden seuranta.

Etävalmennuksen toiminta prosessin aikana osoitti, että mahdollisuuksia palvelulle on olemassa. Toimintamallia tulisi supistaa tehokkaammaksi, jotta ajankäyttö asiakkaalla sekä valmentajalla lyhenisivät. Sisällön analysoinnin optimointi on tärkeä asia, millä voidaan vaikuttaa palautteen määrään ja keskustelun keston. Etävalmennuksen tarjoamisen ja myymisen kannalta on tärkeää kontaktoida seurojen henkilöitä, jotka vastaavat taloudesta ja valmennuksen palkkaamisesta. Tätä kautta voidaan päästä tuottamaan palvelua yksilöille.

6.4 Palvelukokonaisuuden muotoutuminen

Prosessin aikana yhteistyökumppaneilta tuli muutamia ideoita uusien palvelujen luomiseen. Näitä olivat esimerkiksi salibandysektorin ulkopuolelle sijoittuvat yritysten virkistystoiminnan ja liikuntatuokioiden järjestäminen. Ajatuksena virkistystoiminnan luominen yrityksille olisi ollut vaihtelua valmennuspalvelun kehittämisen sijaan. Asiakaskunta olisi myös vaihtunut täysin, minkä vuoksi aihetta olisi voinut työstää eri tavalla eteenpäin. Virkistystoiminnan tarjoaminen voisi monipuolistaa yrityksen toimintaa. Uskoisin, että yritykset haluavat pitää huolta työntekijöistä, minkä vuoksi palvelulle voi olla kysyntää. Siispä virkistystoiminnan tarjoaminen voisi olla liiketoiminnallisesti kannattavaa.

Keskusteluissa ilmeni tarvetta kansainvälisen salibandymaalivahtien kehittämispolun luomisesta, maalivahtivalmennuksen kehittämisen kurseista ja koulutuksista, sekä maalivahtioppaan kehittämisestä. Näistä ensimmäinen olisi ollut aiheena mielenkiintoinen, mutta olisiko siitä saanut liiketoiminnallisesti kannattavaa tuotetta? Mielestäni ei, joten yhteistyötä ei aloitettu.

Kun puhelinhaastattelun aikana kävi ilmi, että maalivahtivalmennuksen verkkokursseilla voisi olla potentiaalia tulevaisuudessa, mieleeni tuli Eric Riesin (2016) yritys-case. Kyseisessä esimerkissä pääosassa oli yritys nimeltä Grockit, joka rakensi MVP:n valmennuskurssin pitämisestä. Yksinkertaisuudessaan ajatus oli se, että yksi henkilö, eli Farb ohjasi valmennuskurssia WebEx-verkkokonferenssityökalun avulla. Farbilla oli ajatus tuoda opetusmenetelmänsä internetin kautta opiskelijoille, jotka valmistautuivat pääsykokeisiin. Farbin visio oli saada aikaan parempaa yhteistyötä, tehokkuutta ja kaikille opiskelijoille taloudellisesti mahdollinen opetusmenetelmä. (Ries 2016, 180.)

Tulevaisuudessa yritys voi kehittää lean-menetelmän mukaisesti maalivahtivalmennuksen verkkokoulutuksia. Koulutustarjonnan voi suunnitella ikäluokkien ja aihealueiden perusteella. Lisäksi

herkkyyskausiin sopivaa oppimisen sisältöä tulisi sisällyttää luentoihin. Luennoitsijalla tulee olla oheismateriaalia kuvien ja videoiden muodossa, mikä auttaa havainnollistamaan opetusta osallistujille. Tämän lisäksi, luennoitsijalla tulisi olla valmius havainnollistaa maalivahtien alueella tapahtuvaa toimintaa ja esimerkiksi esittää itse maalivahtia. Oppitunnit tulisi löytää aihealueittain yrityksen kotisivuilta ja niihin liittyminen pitäisi tehdä helpoksi asiakkaalle. Koulutustarjontaan voidaan lisätä opetusvideoita, jotka eroavat oppitunneista sillä, että ne ovat valmiiksi nauhoitettuja videoita. Tämän tyylinen ratkaisu vapauttaa yrityksen työntekijän työpanosta ja voisi olla kannattava vaihtoehto toistettavuutensa ansiosta.

Toimintatutkimuksen tavoite oli kehittää salibandymaalivahdin valmennuspalvelu lean-menetelmän vaiheita soveltaen. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka lean-menetelmää voidaan hyödyntää kehittämistyön aikana. Tutkimusongelma oli, millainen on lean-menetelmällä kehitetty, toimiva ja asiakaslähtöinen salibandymaalivahdin valmennuspalvelu. Tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Miten maalivahtivalmennuspalvelun kehittämisessä voidaan soveltaa lean-menetelmää?
- Millainen palvelukokonaisuus rakentuu lean-menetelmän vaiheiden jälkeen?

Toimintatutkimuksen tavoite saavutettiin, sillä kehittämistyön tuloksena valmistui kolme palvelua, joista verkkovalmennus vaatii tulevaisuudessa kehitystyötä. Toimintatutkimuksen aikana käytettiin lean-menetelmää niin hyvin kuin se ymmärrettiin ja osattiin soveltaa käytäntöön. Tutkimusongelman ratkaisemista auttoivat asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen, sekä lean-menetelmän vaiheiden seuraaminen. Edellä mainittujen periaatteiden avulla syntyi yrityksen palvelukokonaisuus. Palvelut kuvataan tuotekorteilla työn lopuksi (liite 2, liite 3 ja liite 4).

Toimintatutkimuksen ja lean-menetelmän visio ja MVP-palvelu olivat kehittämistyön ensimmäisiä askeleita. Näiden hahmottamisen jälkeen aloitettiin tutkimustyö asiakaspinnassa, jolloin palvelua tarjottiin mahdollisille asiakkaille ja toteutettiin valmennustyötä heidän kanssaan. Asiakaspalautetta havainnoitiin palvelun toiminnan aikana ja pääosin palautetta kerättiin toiminnan lopuksi. Palautetta prosessoitiin, jonka jälkeen tehtiin johtopäätöksiä siitä, millä tavalla palvelu toimii valmentajan ja asiakkaan kannalta parhaalla tavalla. Palautteen prosessoimisen ja johtopäätösten jälkeen palvelu vietiin jälleen asiakkaiden käyttöön.

7.1 Toimintatutkimuksen prosessointia ja yhteenvetoa

Opinnäytetyön aiheen ideoiminen synnytti paljon ajatuksia – välillä intoa ja välillä turhautumista. Tuntui, että aihe täytyi olla jotain suurta ja mahtavaa. Ohjaavan opettajan rauhoittelu auttoi aiheen ideointivaiheen aikana. Minua kiinnosti kehittämiseen liittyvät prosessit, konkreettinen tekeminen sekä yritystoiminnan elementit. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista, työskennellä minulle tärkeiden asioiden parissa. Halusin hyötyä opinnäytetyöprosessista ja sen lopputuloksista mahdollisimman paljon. Nämä asiat painoivat vaakakupissa eniten ja olivat ensiarvoisen tärkeitä aihetta miettiessä. Valitsin opinnäytetyön aiheen ja sen ympärille hahmottuvat asiakokonaisuudet siksi, että oma haluni valmentaa ammatikseni on suuri ja tulevaisuudessa valmentaminen olisi varteenotettava vaihtoehto arkityökseni. Urheilun ja liikunnan parissa työskentely, sekä ihmisten kehittäminen on osoittautunut mielenkiintoiseksi työympäristöksi.

Lean-menetelmä valikoitui toimintatutkimuksen työvälineeksi ohjaavan opettajan kanssa pidettyjen palaverien ja käytyjen keskustelujen jälkeen. Lean-menetelmä soveltui opinnäytetyöhön ketterän ja nopean toimintamallin vuoksi. Lean-käsitteestä olin kuullut, että sitä käytetään tietotekniikan ja ohjelmistojen alalla. Yhteistyö salibandysta kiinnostuneiden ihmisten kanssa teki opinnäytetyöprosessista antoisan matkan. Olen saanut keskustella ja toimia henkilöiden kanssa, joilla on intohimoa urheilua ja salibandya kohtaan. Mielestäni aiheen valinnassa onnistuttiin kiinnostavasti.

Tutkimuksen rajauksessa oli alkuun haasteita, koska yritin sisällyttää asioita opinnäytetyöhön liikaa. Hyvä puoli oli kuitenkin se, että ideoita kehittämiskohteelle syntyi mukavasti ja tämän jälkeen valinta oli helppo. Valmennuspalvelua mietittiin pelaajille, valmentajille ja vanhemmille. Kun ymmärsin realistisesti mihin aikani riittää, niin maalivahdin valmennuspalvelut näyttäytyivät tarpeeksi suurena kokonaisuutena ja istuivat opinnäytetyön ajatukseen pehmeästi.

Teorialuvun kokoaminen alkoi, kun perehdyin Eric Riesin kirjoittamaan Lean Startup-kirjaan. Kirjaa lukiessani tykästyin tapaan, jolla asioita kehitetään vaiheittain. Tuotekehityksessä täytyi olla jonkinlainen tulevaisuuden visio, mutta tulevaisuudesta ei tehty niin suuria suunnitelmia kuin perinteisessä liiketoimintasuunnitelmassa tehdään. Tulevaisuudesta oli visio, mikä toimi unelmana, jota kohti edetään. Prosessissa oltiin tekemisen keskiössä, mikä sopi opinnäytetyön prosessiin ja omaan ajatukseen hyvin. Malttamattomana ihmisenä minun oli ajoittain haastavaa kahlata lean-toimintaprosessi läpi ja oppia tämän työskentelymallit.

Oli selvää, että lean-menetelmä näyttelisi jonkinlaista roolia teorialuvussa ja ympärille tulisi liittää kehittämisprosessin kannalta tärkeitä liiketoiminnan asiakokonaisuuksia. Tein suunnitelman teorialuvusta, jossa oli liian monta päälukua. Karsiminen oli välttämätöntä, sillä opinnäytetyö uhkasi kasvaa liian suureksi. Kun kehittämisprosessi alkoi ja pääsin työskentelemään valmentamisen parissa, oli teorialuvun karsiminen helpompaa. Kehittämisprosessin aikana huomasin, mitkä asiat vaikuttavat prosessiin ja käytännön toimintaan. Tämän vuoksi päädyin siihen, että teorialuku koostuu markkinoinnista, palvelun- ja liikuntapalvelun tuotteistamisesta ja asiakaslähtöisyydestä. Nämä asiat vaikuttavat olennaisesti lean-prosessin aikana, sekä omassa kenttätyössäni. Teoriatietojen etsintä ja niistä kirjoittaminen onnistuivat hyvin. Haasteita loi teoriatiedon kirjoituksen lopettaminen ja mietintä siitä, milloin teoriaosuus olisi riittävä.

Lean-menetelmästä ja sen prosessista muodostui teoriatiedon pääluku, jota käydään Eric Riesin viitoittamana läpi. Lukua tuetaan muiden kirjoittajien lean-näkemyksillä, jotta voidaan havaita menetelmän tulkintavaihteita. Leanin-teoriatietoa löytyi varsinkin teollisuuden alalta. Lisäksi

lean-menetelmää oli kirjoitettu yritystoiminnan, johtamisen ja terveydenhoitoalan sektorilta. Haastavaa oli löytää tutkimuksia lean-menetelmän käytöstä ja sen hyödyn mittaamisesta.

Metodologialuku sisältää toimintatutkimuksen tavoitteen, tarkoituksen ja tutkimusongelman. Lisäksi neljänteen lukuun kuuluvat tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät, etiikka ja luotettavuus sekä lean-prosessin kuvaus. Keräsin kehittämistyötä varten aineistoa asiakkailta, joiden kanssa tein yhteistyötä kenttätasolla. Lisäksi puhelinhaastatteluja tehtiin seuroihin, joista uskottiin saatavan aineistoa. Kehittämispalautetta palvelusta pyydettiin haastattelujen avulla. Haastatteluja toteutettiin harjoituksissa, puhelin keskusteluissa ja sekä kyselylomakkeilla. Yhteistyökumppanit valikoituivat seurojen taustojen selvitystyöllä ja suoralla kontaktilla. Prosessin aikana yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen, keskusteleminen ja palautteen pyytäminen sujuivat hyvin. Keskustelut olivat avoimia ja palautteen antajat vastasivat mielellään annettuihin kysymyksiin. Varsinkin seuratoiminnassa pidempään olleet ja työhistoriaa omaavat henkilöt pystyivät runsaaseen keskusteluun ja rakentavaan palautteeseen.

Yhteistyökumppaneiden etsinnässä haastavinta oli löytää etenkin etävalmennukselle tarvetta ja kysyntää. Oma toimintani palvelun tarjoamisen suhteen olisi voinut olla rohkeampaa. Jos tiesin, että seuralla tai joukkueella oli maalivahtivalmennus kunnossa, jätin kyseiset tahot pois yhteydenottolistalta. Koin asian siten, että en halunnut häiritä osapuolta tai tuoda kilpailevaa tahoja toimijoiden keskuuteen. Toisaalta, olisin voinut antaa asiakkaan valita itse, haluaako hän testata palvelua tai edes keskustella maalivahtivalmentamisesta.

Toimihenkilöiden puhelinhaastatteluita tein samalla ajatuksella. Näissä haastavinta oli puolestaan se, etten tuntenut kontaktihenkilöä ja seuraa aiemmin. Tämä saattoi luoda omassa ajatus-työskentelyssä uskonpuutetta palvelua kohtaan. Puhelinhaastatteluihin vastanneet olivat kuitenkin hyvin vastaanottavaisia ja valmiita keskustelemaan salibandystä. Keskusteluista huokui tietämys ja välittäminen seuratoimintaa ja pelaajien kehitystä kohtaan. Kun haastatteluissa kävi ilmi, että maalivahtivalmennus oli järjestetty seurassa jollain tasolla, sain aikaan silti kiitettävästi keskustelua ja palautetta palvelun ideasta. Kontaktien ottaminen asiakkaisiin on ollut yksi haaste prosessin aikana. Koen oppineeni prosessin aikana, mitä yhteydenottaminen asiakkaisiin vaatii, eli uskoa omaan yritykseen ja palveluun, ennakkoluulotonta asiakkaiden kohtaamista sekä keskustelua ja ongelmanratkaisukykyä.

Toimintatutkimuksen läpivienti sisälsi monta isoa kokonaisuutta. Lean-teoriaan tutustuminen ja yrityksen perustaminen sekä kotisivujen luonti olivat mielestäni tärkeitä ja toiminnallisesti isoja asioita. Jälkikäteen ajateltuna yritykseen liittyvät työvaiheet olisin voinut jättää vähemmälle

huomiolle, sillä aikaa saattoi kulua liikaa kyseisissä toiminnoissa. Muita kokonaisuuksia tehtiin vuorovedolla, näitä olivat palveluiden toteuttaminen, palautekeskustelut, palveluiden kehittäminen ja kehittämisprosessin kirjaaminen.

Alkuun kehittämisprosessin hahmottaminen oli haastavaa, kun ajatukset sinkoivat jo valmiin palvelun muodossa ja sisällössä. Oman malttamattomuuden vuoksi suunnittelin palvelua liian valmiiksi. Tässä oli ristiriita palvelun kehittämisen prosessin kanssa, koska se tulisi tapahtua asiakkaan kanssa. Toimintakokonaisuudet tuli tehdä asiakkaiden kanssa, jotta saan palautteet käsiteltäväksi ja pääsen viemään prosessia eteenpäin lean-ajattelun mukaisesti. Asiakas ja osakokonaisuus kerrallaan tuli valmista, mikä helpotti myös prosessin taakkaa ja työmäärää.

Palvelun testaaminen ja markkinointi olisi pitänyt olla prosessissa rohkeampaa. Oliko syinä tähän tutkijan rohkeuden puute, epävarmuus palvelusta vai oletus ettei palvelu ole kiinnostava? Luultavasti kaikki edellä mainitut asiat olivat jollain tavalla läsnä tutkimustyössä. Kontakteja saatiin ympäri Suomea ja keskustelua syntyi opinnäytetyön aiheesta sekä palvelusta. Ihmisten ystävällisyys ja heidän aktiivisuutensa olivat edesauttavia tekijöitä prosessin kannalta. Yksi onnistunut puhelin keskustelu ruokki rohkeutta ja laittoi tekemään uuden puhelinsoiton. Ulkomaille oltiin yhteydessä muutamaa tahoon ja tutkimuksessa päästiin tekemään yhteistyötä Suomen rajojen ulkopuolelle. Ulkomailla oleville suomalaisille yhteydenottoja olisi voinut tehdä enemmän ja keskustella heidän kanssaan seuran sekä maan salibandytilanteesta. Tällä tavoin tutkimukseen olisi saatu vertailutietoa Suomen ja muiden maiden välille voimakkaammin.

Prosessista jää mieleen varmasti se, kuinka oma toiminta on ollut käytännön tasolla merkitsevää. Tällä tarkoitan hyppyä yrittäjyyden maailmaan, jossa sain itse suunnitella, toteuttaa ja reflektoida omaa tekemistäni. Kaikki asiat olivat minusta kiinni ja lisäksi yrittäjyys antoi huikean mahdollisuuden ja velvollisuuden itsenäiseen toimintaan. Kaiken mukavan toiminnan lisäksi, yrittäjyys näyttäytyi minulle raadollisena myyntityönä, jossa sai perustella palvelun hyötyjä asiakkaiden mielenkiinnon nostamiseksi. Yritystoiminnassa on tärkeää, että se on liiketoiminnallisesti kannattavaa. Prosessille ei luotu kannattavuuden mittareita, mutta silti ymmärrys valmennustoiminnan kannattavuudesta kasvoi. Asiakkaita pitää olla paljon, jos haluaa toimia yrittäjänä.

Toimintatutkimus yhdistettynä lean-menetelmään tarjoaa kevyen startin yritystoiminnan aloittamiseen ja palvelun tarjoamiseen. Tuotteen tai palvelun luominen ei välttämättä vaadi rahan tai ajan tuhlausta. Yritysten tulisi kartoittaa lähtötilanne huolella ja miettiä olisiko järkevämpää ensiksi testata tuottaako heidän valmistama tuote arvoa ihmisille ja ovatko he valmiita maksamaan siitä. Jos vastaus edelliseen on myönteinen, niin silloin tuotteen kehittämiseen voi resurssien

mukaan panostaa työtunteja sekä rahaa. Toimintatutkimuksessa saatiin selville, että lähivalmennus tuottaa arvoa ja asiakkaat voisivat kyseistä palvelua ostaa. Etävalmennus tuotti arvoa maalivahdeille, mutta toimihenkilöt eivät nähneet palvelua yhtä potentiaalisena. Verkkovalmennus jätetään tulevaisuuden mahdollisuudeksi yrittäjälle ja jatkojalostuksen arvoiseksi palveluksi. Lopullista palvelukokonaisuutta katsellessa, koen onnistuneeni opinnäytetyöprosessissa hyvin.

Toimintatutkimuksen aikana saatiin syvällisempää tietoa lähivalmennuksesta ja kuinka sitä voidaan kehittää. Palautteen kirjaaminen ja jakaminen maalivahdille, kehittämis- ja harjoitussuunnitelman tekeminen ja videointi ovat hyviä palvelun laadun kehittämisen välineitä. Lähivalmennuksen toiminnan tehostamisesta tuli palautetta valmentajien määrän lisäämisellä, jolla saadaan lisää valmentavia harjoituksiin. Toinen valmentaja harjoituksissa luo vaatimustasoa, mikä taas vaikuttaa pelaajien tekemisen tasoon.

Etävalmennusta testattiin ensimmäistä kertaa toimintatutkimuksessa tutkijan taholta. Käyttäjien palautteet palvelusta olivat hyviä, mikä antaa uskoa sen toimivuudesta. Etävalmennuksen toimintaperiaatteet ovat käyttökelpoisia, kunhan muistaa rajata työtunnit palvelun sisällön mukaisesti. Etävalmennuksesta saatujen palautteiden avulla todetaan, että toimintatutkimukseen osallistuneet maalivahdit halusivat keskustella heidän pelaamisestaan syvällisemmin. Uskon, että saman ajatuksen omaavia maalivahteja löytyy enemmän ja etävalmennukselle olisi käyttöä. Etävalmennuksen onnistuminen luo uskoa myös verkkovalmennuksen palveluun tulevaisuudessa. Toimintatutkimuksessa saatiin luotua kolme palvelua, joista kahta on kehitetty lean-menetelmällä ja asiakkaiden toiveiden mukaan. Kolmas palvelu, eli valmennukset verkossa syntyi prosessin aikana asiakkaan vahvistamana. Valmiiden palvelukokonaisuuksien äärellä voin todeta, että toimintatutkimus on edennyt suunnitelmallisesti loppuun saakka.

Omalla kohdalla palkkatyön tekeminen vaikutti opinnäytetyö prosessin pituuteen. Sain helpotusta alkuvuodesta 2020 aikatauluihin opintovapaan merkeissä. Olisin toivonut, että saan puristettua prosessin hieman aikaisemmin valmiiksi. Tämä saattoi olla ylioptimistista ajattelua. Ymmärrys prosessin laajuudesta ja monista vaadituista tehtävistä konkretisoituivat vasta toimintatutkimuksen ollessa viimeistelyvaiheessa. Toimintatutkimukseen on panostettu käyttämällä aikaa uusien asioiden opiskelemiseen sekä käytännön kenttätööhön. Tällä hetkellä olen tyytyväinen siitä, että prosessi on loppusuoralla, vaikka siihen menikin melkein puolitoista vuotta.

7.2 Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava siinä vaiheessa, kun materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia. Lisäksi

teorianmuodostukseen ei ole vaikuttanut epäolennaiset tekijät. Luotettavuuden arviointia tapahtuu koko ajan teorian, analyysitavan, tutkimusaineiston, ryhmittelyn, luokittelun, tutkimisen, tulokinnan, tulosten ja johtopäätösten perusteella. Tutkijan on kuvattava valintoja ja perustella ne tekstissä. (Vilkka 2017, 126.) Loppujen lopuksi luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimusmenetelmässä toimii tutkija itse, sekä hänen rehellisyytensä. Tutkija on kuitenkin itse koonnut teoksen, tehnyt ratkaisut ja valinnat. (Eskola & Suoranta 2010.)

Toimintatutkimuksen aikana työskenneltiin valmentajan roolissa kenttätasolla, jolloin oltiin vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ennen harjoituksia, toiminnan aikana ja niiden jälkeen. Valmennustyön tekeminen, toiminnan havainnointi, kommunikointi ja aineiston kerääminen samanaikaisesti ovat luoneet haasteita prosessin aikana. Opinnäytetyöprosessin aikana tutkimusinformaatiota on saatu monesta eri lähteestä. Tästä johtuen on syntynyt tunne, että tutkimusaineistoa on jäänyt huomioimatta väkisin prosessin aikana.

Uskon aineiston keräämisen tapahtuneen huolellisesti ja tarkasti. Olen kerännyt aineistoa työvaihe kerrallaan, mikä on auttanut pitämään aineiston keräämisen systemaattisena toimintana. Kun olen haastatellut asiakasta, olen pitänyt muistiinpanovälineet esillä ja antanut tilaa keskustelulle. Valmennustyöhön sisältyvien harjoitusten aikana olen käyttänyt aineistonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Valmennustapahtumista on tehty tarkkoja muistiinpanoja, joita on myös myöhemmin täydennetty.

Haastattelut kokoavat yhteen palautteet ja mielipiteet tutkimuksen ajalta. Haastattelujen aikana vastaajat ovat kertoneet avoimesti ja rehellisen oloisesti palvelun toiminnasta ja ajatuksista maailivahtivalmennuksesta sekä sen tulevaisuudesta. Haastatteluissa on vallinnut hyvä henkinen ja keskusteleva ilmapiiri. Haastattelujen aineisto täydentää tutkijan havainnoimaan materiaalia, mikä tekee aineistoista kokonaisvaltaisemman. Haastateltavien aineistot ovat olennainen osa palvelukokonaisuuden valmistumista.

Aineiston keruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin myös sähköisiä kyselylomakkeita. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että kyseinen tapa ei toimi tutkimuksessa. Syitä tähän olivat asiakkaiden liian hidas vastaaminen ja palautteen määrän vähäisyys. Tämän vuoksi sähköiset kyselomakkeet jätettiin tutkimuksesta pois ja haastatteluita tehtiin tarpeen vaatiessa puhelimen välityksellä. Kasvokkain tapahtuvat haastattelut ovat koskeneet lähivalmennukseen osallistujia, joten vastaajat eroavat taustaltaan, työhistorialtaan, iältään sekä salibandykokemukseltaan, kun heitä verrataan puhelimessa haastateltuihin henkilöihin.

Haastattelut tehtiin tapaamalla henkilö tai puhelimen välityksellä. Tässä opinnäytetyössä puhe-
linhaastattelut Suomeen sekä ulkomaille toimivat erinomaisesti ja tämän vuoksi ne ovat uskotta-
vuudeltaan kiitettävää tasoa. Uskon vahvasti, että tähän on vaikuttanut vastaajien asema työelä-
mässä ja salibandysektorilla. Haastattelulomakkeiden runko tehtiin tutkimukselle sopivaksi. Haas-
tattelutilanteessa tuli kuitenkin tarve tehdä tarkentavia kysymyksiä ja kysyä muita kysymyksiä.
Tämä teki haastattelusta käytännöllisen työvälineen tutkimusprosessiin. Prosessista opittiin, että
haastattelun kysymykseen tulee kiinnittää huomiota tarkemmin Haastateltavien kommentit on
pyrityt kirjoittamaan siten, kuin ne on haastateltavan osalta lausuttu ja tätä muotoa toteutetaan
kommenttien julkaisutavassa.

Aineiston sisällönanalyysi tehtiin teemoittelun avulla, jolloin sisältö jaettiin valmennuksellisiin ko-
konaisuuksiin nimeten ne seuraavasti; joukkue-, etä- ja leirivalmennuksen kokonaisuudet. Lisäksi
tehtiin kaksi kokonaisuutta, jotka olivat kysymys- ja muut-kokonaisuudet. Kokonaisuudet ryhmi-
teltiin palautteen, kehittämisen ja tulevaisuuden ryhmiin. Kysymyksissä huomioitiin valmenta-
jaan, palveluun ja kehittämiseen liittyvät ryhmät. Muut-kokonaisuudessa ryhmät jaettiin haasta-
teltavan roolin ja historian perusteella. Aineisto on raportoitu tulokset-osiossa, jossa on eritelty
haastateltavien kommentit. Tuloksia on prosessoitu ja reflektoitu johtopäätökset luvussa katta-
vasti. Tulkintaa on jatkettu johtopäätökset-osiossa yritystoiminnan mahdollisuuksien ja valmen-
nuspalveluiden käsittelemisellä.

Aineiston raportointia sekä tutkijan näkemyksiä on haluttu sisällyttää avoimesti tutkimukseen tar-
kasteltaviksi. Tutkijan on kirjoittanut prosessin aikana tapahtuneet haastavat hetket avoimesti
opinnäytetyöhön. Tällä halutaan lisätä tutkimuksen rehellisyyttä ja luotettavuutta. Olen toiminut
opinnäytetyössä tutkijan, valmentajan ja tulevaisuuden yrittäjän roolissa. Näiden roolien vuoksi
tarvitsen rehellisen lopputuloksen palvelun toimivuudesta ja kannattavuudesta. Tästä johtuen
toiminnan läpinäkyvyys, avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä arvoja opinnäytetyössä. Näihin toi-
mintatapojen perusteisiin nojaten, koen raportoinnin luotettavuuden olevan sen edellyttämällä
tasolla.

Maalivahtivalmennus on merkittävää työtä salibandy sektorilla ja se luo arvoa henkilöille, jotka
työskentelevät lajin parissa. Lähivalmennuksen prosessointi ja kehittäminen on tärkeää yksilön ja
lajin kannalta. Näkisin, että maalivahtivalmennuksessa voidaan tehdä asioita systemaattisemmin,
laadukkaammin ja yksilöt paremmin huomioiden. Koen, että tutkimuksen aikana saadut palaut-
teet, lähivalmennuspalvelun ja toimintavan kehittäminen auttavat yksilöitä ja valmentajia kehit-
tymään. Etävalmennuksen käyttäminen tulevaisuudessa voi antaa lisätyökaluja yksilölle, jos hän
on halukas kehittymään ja kykenee refleктоimaan toimintaansa. Riippuen yksilön

harjoitusaktiivisuudesta ja jaksamisesta perehtyä omaan toimintaan syvällisemmin, etävalmennus pystyy auttamaan kehitystyössä. Etävalmennus tulee nähdä lisätyökaluna yksilön arjessa ja sen kuormittavuus pitää minimoida ajallisesti. Maalivahtivalmennuksen tietämystä tulisi jakaa laajemmin, jotta yksilöt voivat oppia asioita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa urheilijan uraansa. Verkkokurssit ja koulutukset voivat olla loistava vaihtoehto laji-ihmisille, jotka janoavat lisää tietoa. Kurssien kohderyhmään on helppo sisällyttää monia kymmeniä ihmisiä, jotka työskentelevät junioritasolla Suomessa. Salibandypalveluita tarjotaan pitkälti seurojen toimesta. Nämä palvelut ovat suurelta osin mahdollisuuksia harrastaa salibandya ja pelata jossain joukkueessa. Näitä edellä mainittuja seikkoja miettien, koen tutkimuksen olevan jollain tasolla merkityksellinen.

Tutkimusta ei voi käytännössä toistaa, koska laadullinen tutkimus on ainutlaatuinen kokonaisuus. Metodikirjoittajat ovat sitä mieltä, että tutkijat voivat päätyä eri tuloksiin, kun luokitellaan ja tulkitaan aineistoa. Tutkijat voivat löytää tulkintojensa avulla samanlaista tulkintaa, kuin mitä aikaisempi tutkija on tutkimustyössään tehnyt. (Vilka 2017, 126.) Toimintatutkimuksessa on tuotu haastateltavien ihmisten mielipiteet julki ja nämä kyseiset henkilöt työskentelevät, harrastavat tai ovat salibandyn toiminnassa mukana. Kohderyhmä on toimintaansa hyvin vihkiytyneitä testihenkilöitä. Tutkimuksen uusinnassa tuloksia voi muuttaa haastateltavien seurojen valinta. Tähän vaikuttaa seurojen taloudellinen tilanne ja priorisointi järjestys valmennuksen suunnittelussa. Uskon kuitenkin seurojen rakenteiden ja taloustilanteiden vallitsevan hyvin samanlaisina – toki pieniä eroavaisuuksia löytyy varmasti. Myös seurojen tarpeet ja näkemys maalivahdin tarpeellisuudesta voi vaikuttaa tuloksiin uuden tutkimuksen teossa.

Kyllästeisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on tutkimustyöllään pystynyt saamaan kaiken oleellisen tiedon esille (Kamk). Tutkimuksen aikana haastateltavat ovat antaneet runsaan tietomäärän analysoitavaksi. Koen, että tämä määrä on ollut riittävää opinnäytetyöprosessin loppuun saattamiseksi. Prosessin aikana mietin tutkijan roolissa, että mihin määrään voin olla tyytyväinen? Olinko voinut kerätä aineistoa vieläkin enemmän, jotta voisin olla varmempi tuloksista ja pystyisin toteamaan kyllästeisyyden? Kattavampi aineisto ja kyselyiden määrä olisi voinut tuoda varmuutta tutkimukseen. Tutkijana ja tilanteen havainnoijana pystyn toteamaan tutkimuksen aineiston antavan riittävän johdatuksen aiheeseen ja kyllästeisyys täyttyy ainakin kohtuullisesti, ellei hyvin tai jopa kiitettävästi.

Tutkimuksen luotettavuuskriteerinä toimii myös siirrettävyys, eli onko tutkimuksen tulokset siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin (Jyväskylän Yliopisto 2010). Toimintatutkimuksen toteutusta voi kokeilla jalkapallon tai jääkiekon parissa, koska molemmat lajit ovat suosittuja

Suomessa ja näiden lajien harrastajista voi tulla tulevaisuudessa ammattiurheilijoita. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on mahdollista, että toimintatutkimus antaisi hieman positiivisempaa tulosta maalivahtivalmennuksen kehittämisen ja valmentamisen mahdollisuuksista. Uskon edellä mainittujen tulosten olevan tämän tutkimuksen suuntaisia, koska lajien toimintarakenteet ja talousmallit ovat samankaltaisia. Urheiluseurat ovat riippuvaisia perheistä ja niiden kytkeytymisestä seuratoimintaan. Uskon tämän asettavan tiettyjä raameja toiminnan taloudelliseen toteuttamiseen, mikä myös yhdistää lajien yhtäläisyyttä.

7.3 Maalivahtivalmennus tulevaisuudessa

Yksi tutkimuskysymyksistä oli, että millainen palvelukokonaisuus rakentuu lean-menetelmän vaiheiden jälkeen. Tämän asian suhteen henkilökohtaiset ajatukset ja toiveet olivat prosessin alussa korkealla, että pystyn luomaan innovaation. Tutkimuksen edetessä tajusin, että toiminta keskittyy palveluiden hiomiseen ja niiden tarjoamiseen. Tällöin epäily uudenluonnista kasvoi. Näissä tilanteissa olisi pitänyt ravistella prosessia ja jollain tapaa käyttää pivotointia, jotta prosessiin olisi saatu uusia ärsykeitä ja muutettua kehittämisen suuntaa. Riesin (2016) mukaan, kun yritys ei kykene pivotoimaan asiakkaiden palautteen perusteella ne saattavat joutua elävien kuolleiden kastiin. Ries (2016) tarkentaa, että kyseisessä tilassa olevat yritykset eivät kasva, vaan kuluttavat voimavaroja ja resursseja, eikä yritys kehity tai voimistu. Pivotointia tuli mietittyä ja olisin voinut tarttua asiakkaiden ideoihin ja pyrkiä kehittämään niitä tai edes kartoittamaan mvp:n muodossa tilannetta. Syy miksi uusien ärsykkeiden etsimiseen ei lähdetty oli se, että haluttiin pitää opinnäytetyön rajaus ja aihe selkeänä.

Kannattavan liiketoiminnan tekeminen kokopäiväisesti vaatii lähivalmennuspalvelun kysyntää. Lähivalmennus koetaan varmana ratkaisuna seurojen ja joukkueiden näkökulmasta. Koen, että yritystoiminta tulisi olla kasvukeskusten läheisyydessä tai aloittaa yhteistyö ison seuran kanssa, jolla riittää harrastajia. Kannattava liiketoiminta pienempien tai keskikokoisten seurojen kanssa on mahdollista, mutta kuinka monesta kaupungista löytyy useampi seura? Jos seuroja ei löydy lähialueelta tarpeeksi, niin osa valmennustoiminnasta voidaan siirtää matkavalmennuksen palvelun piiriin. Matkavalmennuksessa pitää huomioida kulujen muodostuminen ja valmennustuntien määrä, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Etävalmennus ja verkkovalmennus luovat houkuttelevan mahdollisuuden yritystoiminnan tueksi, palvelu voi sisältää riskejä. Onko etävalmennus asiakkaiden mielestä houkutteleva ja koetaanko se tärkeäksi? Verkkovalmennuksen potentiaali tulisi testata markkinoilla. Kokeilulle tulee antaa

aikaa, jotta verkkovalmennus tulee tunnetuksi. Täysipäiväiseksi yrittäjäksi etävalmennusten ja verkkokurssien pariin en rohkeneisi heittäytyä. Toimintaa tulisi kasvattaa maltilla ja kärsivällisesti.

Vanhempien päätös lasten harrastuksesta on monimutkainen kuluttaja- ja tuottajapäätös, johon vaikuttavat esimerkiksi harrastuksen hinta, laatu, koettu arvo ja muut tekijät. Liikuntaseurat pyrkivät toteuttamaan palveluitaan hankkimillaan resursseilla. Kuinka paljon harrastajat tai vanhemmat maksavat harrastuksesta, on pitkältä kiinni seurasta. Nykyään seurat maksavat liikuntapaikkojen käytöstä enemmän. Harrastajien laatuvaatimukset ovat koventuneet. Kilpaurheilussa halutaan parempia ja kalliimpia tuotteita käyttöön, jotta voidaan menestyä. Tämä johtaa siihen, että jäsenmaksut kasvavat. (Puronaho 2006, 16.)

Raha. Tähän käsitteeseen törmäämme myyjänä ja ostajana. Prosessin aikana on tullut vahvempi ajatus, että salibandy ei ole vielä valmis yritystoiminnan kentäksi. Koen, että palvelun hinta nousee ja seura ei ole valmis ostamaan palvelua. Tällaisessa tilanteessa tuntuu turhalta markkinoida osaamista tai palvelua, vaikka se olisi huippuunsa viilattu tuote. Palvelun hinnasta pääsee seuran tai joukkueen kanssa sopimukseen, jos seuralla on tarvetta palvelulle. Hinta tulee keskustella hienovaraisesti ja yrittäjän tulee olla kuulolla asiakkaan toiveiden suhteen. Kääntäisin ajatusta siihen suuntaan, että maalivahtivalmentaja liittyisi seuraan tunti- tai osa-aika valmentajaksi. Tällöin hän pääsee seuraan ja toimintaan sisälle, mikä luo yhteyksiä ihmisten välille ja helpottaa arjen toimintaa. Tärkeintä olisi, että seuran maalivahtivalmentajalle riittäisi valmennettavia ja hänelle maksettaisiin asiaan kuuluva korvaus.

Prosessin aikana mietitytti se, että toimin eri seurojen kanssa. Onko tämä eettisesti oikein, että valmennusyritys tekee töitä paikallisvastustajan kanssa ja seuraavaksi valmentaja siirtyy kilpailevan joukkueen tehtäviin? Kuinka edellä mainitussa tapauksessa luottamus rakentuu yrittäjää kohtaan, kun hän valmentaa kilpailevaa seuraa tai joukkuetta? Luottaako seurat, että yrittäjä pitää omana tietona toisen seuran asiat? Yrittäjän tulee huomioida toiminnan neutraalisuus valmennustyön aikana. Koen, että tulevaisuudessa yrittäjän tulee olla oman yrityksensä toimija, joka viestii ja työskentelee yrityksen periaatteiden mukaisesti.

Tulevaisuudessa yrityksen tulisi näkyä sosiaalisessa mediassa. Yrityksen tulisi viestiä kotisivuista, toiminnastaan ja palveluista potentiaaliselle asiakassegmentille. Yrityksen tulisi ottaa kontaktia seuroihin ja vieraila heidän luonaan, jotta yhteistyötä saadaan luotua. Palvelukokonaisuuksien avulla yritys voi tehdä yhteistyötä muiden lajien maalivahtien ja seurojen kanssa.

Yrittäjän tulisi tulevaisuudessa laajentaa palveluvalikoimaansa liikunnan- ja urheilun sektoreille, esimerkiksi matkailun, terveyden ja hyvinvoinnin palveluihin. Valmennuspalvelut toimisivat

yhtenä palvelukokonaisuutena yrityksen toiminnassa edellä mainittujen sektoreiden lisäksi. Yrittäjän tulisi miettiä tarkasti, kuinka hän toteuttaa yritystoimintaa liikunnan ja urheilun parissa. Vastauksen myötä, yrityksen tulevaisuuden hahmottaminen on helpompaa.

7.3.1 Jatkotutkimuksen aiheet ja palvelun kehittäminen

Jatkotutkimusaiheita voi olla etävalmennuksen myynti ja markkinointi, verkkovalmennusten luonti, markkinointi ja kysynnän kartoittaminen. Molempien aiheiden markkinoinnissa voi hyödyntää sosiaalista mediaa ja tutkia sen vaikutuksia palveluiden kysyntään. Myyntitutkimuksessa kartoitettaisiin Suomen ja muiden salibandymaiden tarvetta palveluille. Jatkotutkimusaiheita voi kokeilla muiden lajien kanssa tai toteuttaa hybridimallia, jossa verkkovalmennukseen voi osallistua eri lajien ihmisiä.

Opinnäytetyöprosessin aikana keskusteltiin yhteistyökumppaneiden tarpeista ja heille arvoa tuottavista asioista. Haastatteluista ilmeni, että tarvetta olisi kansainvälisen maalivahdin kehittämispolun luonnista, maalivahtivalmennuksen kurseista ja maalivahtioppaan luomisesta. Aiheita voi käyttää tulevaisuuden tutkimustyössä. Muita tutkimusaiheita olivat virkistystoiminnan ja liikuntatuokioiden järjestäminen yrityksille.

Palvelukokonaisuutta tulisi kehittää laadukkaammaksi tulevaisuudessa. Lähivalmennuksen toimintaa voidaan parantaa videoinnin ja materiaalin tallentamisella, yksilöiden kehittämisen suunnittelulla sekä seuraamisella. Lähivalmennuksessa tulisi tehdä yhteistyötä valmennusryhmän kanssa, jotta maalivahtiharjoittelua voidaan tehostaa joukkueiden harjoituksissa. Tämä vaatii yhteistyöltä paljon, mutta uskon sen nostavan maalivahtien kehittymisen tasoa. Maalivahtitoiminnan tehostaminen vaikuttaa joukkueen harjoittelun ja aiheuttaa priorisointia harjoitteiden kesken. Etävalmentamiseen tulisi saada työkaluja, jotka helpottavat ja nopeuttavat videomateriaalin analysointia. Videomateriaalin leikkaaminen ja valmiit koosteet olisivat työnteon kannalta helpottavia toimintoja. Tämä vaikuttaisi palvelun toteuttamiseen tehden siitä kevyempää kaikille osapuolille. Verkkovalmennusten ja kurssien kehittämisessä on suurin työmäärä ja kiinnostavin potentiaali. Palvelussa tulisi käyttää etäkokous tai opetusohjelmaa, jossa interaktiivinen keskustelu olisi mahdollista. Verkkovalmennuksiin tulisi luoda salibandyopetuksen aiheet, joiden tarkempia sisältöjä voidaan ideoida asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tämän hetkisen maailmantilanteen vuoksi, ihmisten kynnys osallistua verkkovalmennuksiin on luultavasti mitätön.

7.4 Hyödyt toimeksiantajalle

Palvelukokonaisuus sisältää kaksi valmennuspalvelua, jotka ovat käyttökelpoisia yritystoiminnassa. Toimeksiantajan tulee kuitenkin tiedostaa palveluiden jatkuva kehittäminen ja muistaa tuottaa arvoa asiakkaalle. Kolmas palvelu vaatii käytännön toteutuksen rakentamisen ja testaamisen. Palveluun tarvitaan sivusto internettiin, josta asiakkaat voivat liittyä verkkokursseille. Kursien aikatauluista tulee olla tietoa yrityksen kotisivuilla ja sosiaalisen mediassa. Toimeksiantajan tulee olla hyvät tietoliikenneyhteydet sekä tilat, jotta luennot ja opetus onnistuvat. Opetussuunnitelman ja kurssien sisällöt tulee luoda, jotta asiakkaat tietävät mitä kurssit sisältävät.

Opinnäytetyö sisältää informaatiota tutkijan toimintatavoista valmennustoiminnan aikana. Näiden tietojen avulla ja niitä kehittämällä, toimeksiantaja pystyy vieläkin laadukkaampaan työskentelyyn kenttätasolla. Opinnäytetyö sisältää aineistoa osallistuneiden henkilöiden mielipiteistä valmennuspalvelusta, joiden avulla toimeksiantaja voi rakentaa tulevaisuuden palveluja.

Opinnäytetyössä prosessoidaan tulevaisuuden yritystoimintaa ja mitkä asiat olisivat potentiaalisia yritykselle. Yritys saa tietoa liikunta-alan sektoreista, joita kannattaa valjastaa yritystoiminnan käyttöön tulevaisuudessa. Valmennuspalvelut yksinään eivät riitä toimintamuodoiksi, jos haluaa harjoittaa kokopäiväistä ammattia pienellä paikkakunnalla. Työssä mainitaan, että kasvukeskusten yhteydessä tapahtuvat maalivahtivalmennukset tarjoavat paremmat tulevaisuuden työskentelymahdollisuudet.

7.5 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Asiantuntijuus on kykyä havaita uutta, analysoida, tulkita ja yhdistää tietoa. Asiantuntijuus nähdään työelämässä tiedon jakamisena ja yhteistyönä. Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä opiskelijan tulisi havaita työelämänasiantuntijoiden kanssa kehitystyön oleelliset tekijät ja pystyä ongelmanratkaisuun näiden avulla. Opinnäytetyössä voidaan käyttää teorian lisäksi erilaisia kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja. Opinnäytetyö vahvistaa monitekstuaalista osaamista, mikä auttaa toimimaan erilaisissa ja muuttuvissa työympäristöissä. (Kamk Asiantuntijuus.)

Opinnäytetyöprosessin aikana olen päässyt työskentelemään suunnittelun, käytännön, kirjoittamisen, yhteistyön ja kommunikoinnin osa-alueilla sekä teorian etsimisen ja sen soveltamisen parissa. Näkisin opinnäyteprosessin olleen oppimisen kannalta hedelmällinen ajanjakso, mikä antoi mahdollisuuden oppia uutta teorian ja käytännön tasoilta, sekä soveltaa näitä tietoja. Hyviä esimerkkejä tästä ovat palvelun kehittämisen ideointi ja luomisvaihe prosessin alussa, sekä teorian oppiminen lean-menetelmästä. Näiden vaiheiden jälkeen pääsin toteuttamaan palvelun kehittämistä työelämän toimijan roolissa. Yhteistyö seurahenkilöiden kanssa on tarjonnut mahdollisuuden kommunikointiin ja kehittää yhteistyötaitoja. Palvelun kehittämisen aikana pääsin

työskentelemään erilaisissa toimintaympäristöissä, mainittakoon liikuntasalit, etäyhteydet, haastattelut, analysoinnit ja palvelun sisällön luomisen itsenäisesti sekä markkinointitoimiston kanssa.

Pääsin tutustumaan yrittäjyyteen ja yrityksen perustamiseen. Koen olevani valmiimpi luomaan yritystoiminnan aihioita ja tiedän sidosryhmiä, joita tarvitsen avukseni. Pääsin ideoimaan ja suunnittelemaan palvelua sekä loin palvelukokonaisuuden. Nämä asiat vaativat ajatusta, aikaa ja työtä, jotta yritykselle voidaan kehittää MVP-aihiot ja lopullinen tuote. Näiden kokemusten jälkeen, olen valmiimpi yrittäjyyteen tällä hetkellä, kuin prosessin alussa. Prosessin aikana huomasin millaisen työmäärän markkinointi ja palvelun myynti vaativat. Liiketoiminnallisesti oikean sektorin löytäminen on elintärkeää, jotta yrityksen elimet saadaan kunnolla käynnistettyä ja kehityskuntoon. Tämän vuoksi uuden yrityksen ja tuotteen ideaa täytyy suunnitella vielä huolellisemmin tulevaisuudessa, jotta voidaan iskeä yritys kentälle täydellä teholla.

Salibandy on ollut minulle elämän mittainen harrastus ja tärkeä henkireikä. Se on täyttänyt arjen aikataulut toiminnallisesti sekä antanut ajateltavaa, kuinka voin kehittyä tai kehittää muita ihmisiä. Laji on antanut mahtavat muistot junioriajoilta maalivahtina ja aikuisiällä pääsin tavoittelemaan huippu-urheilijan elämää sekä kahdenkymmenen vuoden aikana olen päässyt valmentamaan eri ikäkauden joukkueita. Valmentaminen on ollut kiehtovaa, vaikka pelaaminen on ollut se tärkein asia. Salibandy opinnäytteen aiheen valinnaksi voi kuulostaa turvalliselta vaihtoehdolta, jota se varmasti oli. Koen, että olen tehnyt opinnäytetyöprosessia sydän edellä, mikä on asettanut korkeita laadullisia kriteerejä työlle. Opinnäytetyöprosessin aikana olen kokenut mahtavia hetkiä ja myös niitä, jolloin olisi pitänyt ottaa rennommin. Salibandy oli mielestäni luonnollinen valinta ja oikea päätös, kun mietin aikaa ennen opinnäytetyöprosessin alkua.

Salibandy on lajina dynaaminen ja näen, että myös liitto sekä seurat toimivat tähän tapaan. Salibandy on lajina nuori, kun sitä verrataan muihin urheilulajeihin Suomessa. Salibandy on näyttänyt kasvupotentiaalinsa ja asettunut tukevasti yhteiskuntaamme sekä koulunsaleihin kenties suosituimmaksi pelimuodoksi. Salibandyliitto pyrkii avoimella viestinnällä ja rohkealla toiminnalla tekemään salibandysta isomman vaikuttajan urheilulajien kentälle. Tämän vuoksi on tärkeää, että salibandyille tehdään tutkimustyötä, jotta liiton tavoite vuodelle 2028 toteutuu ja Suomi on maailman paras salibandymaa.

LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Alma Talent.

- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä. Docendo.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.
- Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki. Talentum.
- Anttila, T. & Mustosmäki, A. 2019. Liinattuja ja formaaleja standardeja : tutkijat harhailemassa työn muutoksen jäljillä.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki. Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Saatavilla <https://www.elibrary.com/reader/9789513766894>
- Broström, N., Palmgren, K. & Väkiparta, S. 2016. Luksus. Suomalainen osaaminen kilpailuetuna. Helsinki. Alma Talent.
- Carreira, B. 2004. Lean manufacturing that works: powerful tools for dramatically reducing waste and maximizing profits.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere. Vastapaino.
- David, R. & Strang, D. 2006. When fashion is fleetin: Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. Academy of management journal 49.
- Eskola, j. & Suoranta, J. 2010. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Flumerfelt, S., Kahlen, F-J., Alves, A. & Siriban-Manalang A B. 2015. Lean engineering education. Driving content and competency mastery. New York. Momentum Press.
- Fredendall, L. & Thürer, M. 2016. An introduction to lean work design. Fundamental of lean operations. Volume 1. New York. Business Expert Press, LLC.
- Gholamzadeh Fasandoz, H. 2016. Sport as an industry in Finland. Exploring the economic significance, contributions and development of the sport. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Haarman, P. 2015. Immateriaalioikeus. Talentum.

- Harmaala, M-H & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki. Sanoma Pro Oy. New york. Amacom.
- Heikkinen, H. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Teoksessa Valli, M (toim.) Metodien valinta ja aineistonkeruu virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostoimainen liiketoiminta. Tampere. Suomen yliopistopaino Oy.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna. Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.
- Holma, K. & Mälkki, K. 2015. Tutkimusmatkalla. Teoria, metodologia ja filosofia kasvatustutkimuksessa. Helsinki. Gaudeamus.
- Hoppu, K. 2004. Sijoitustuotteiden markkinoinnin sääntely. Saatavilla <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.uef.fi:2443/teos/CACBJXCTCF#/kohta:67/piste:b1720>
- Hoye, R., Smith A.C.T., Nicholson, M. & Stewart, B. 2006. Sport management. Principles and applications. Fourth edition. New York. Routledge.
- Intotalo. Saatavilla 6.4.2020 <https://www.intotalo.com/lean-verkkovalmennus/>
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki. WSOY.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki. Tekes.
- Jani Naumanen. 2019. www.janinaumanen.fi. (Viitattu 10.12.2019.)
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä. Ps-kustannus.
- Jokinen, E. 2017. Sote-seikan sukupuoli. Teoksessa Eskelinen, T, Harjunen, H, Hirvonen, H, & Jokinen, E. (toim.): Tehostamistalous. Jyväskylä. SoPhi, 52-75.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki. Wsoypro.
- Kamk Asiantuntijuus. Saatavilla <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Perustutkin-non-opinnayte/Koulutus/Asiantuntijuus>

Kamk. Luotettavuus. Saatavilla <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus?refreshTree=0&contentId=6311f696-3ebe-4ab2-9d95-6b9739294ecf#Aineistolähtöinen%20tutkimus>

Karvonen, E., Kortelainen, T. & Saarti, J. 2015. Julkaise tai tuhoutu. Johdatus tieteelliseen viestintään. Tampere. Vastapaino.

Jyväskylän Yliopisto. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Jyväskylän Yliopisto. 2015. Toimintatutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>. Saatavilla 15.1.2020.

Jyväskylän Yliopisto. 2014. Tutkimusstrategia. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat>. Saatavilla 1.4.2020.

Jyväskylän Yliopisto. 2020. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/metelmätietoa-ja-palveluja>. Saatavilla 1.4.2020

Korsman, J. & Mustonen, J. 2011. Salibandyn käsikirja. EU. UNIpress 2011.

Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino oy.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki. Talentum.

Lappalainen, S. 2005. Havainnoinnista kirjoitukseksi. Teoksessa Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E., Lappalainen, S. & Tolonen, T. Etnografia metodologiana. (113-136) Tampere. Vastapaino.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki. WSOYpro.

Mero, A., Nummela, A., Keskinen, K. & Häkkinen, K. 2004. Urheiluvalmennus. Jyväskylä. VK-Kustannus Oy.

- Olsen, D. 2016. The lean product playbook. How to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback. Saatavilla <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7f5b9226-6402-48ff-967f-4b58ba02c1d2%40pdc-v-sess-mgr06&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1292920&db=nlebk>
- Oppenheim, B. 2011. Lean for systems engineering with lean enables for systems engineering. Saatavilla <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=697700>
- Paldanius, M. 2016. Optimointia Lean-menetelmän avulla. Bioanalytiikka, (4), 36-37. Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132837/Paldanius_Optimointia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paloranta, P. 2014. Markkinoinnin etiikka käytännössä. Helsinki. Talentum media cop.
- Parantainen, J. 2009. Business as usual. Teoksessa Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki. Talentum.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Espoo. Noste Oy. Saatavilla https://www.kela.fi/documents/10180/2065374/Tuotteistajan_pikaopas3_TESTI.pdf/8405b097-6360-4402-9fa5-4a2a3cc5b590?version=1.0
- Pirasteh, R. 2010. Profitability with no boundaries: Optimizing TQC and Lean-Six Sigma. Quality Press. Saatavilla <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=3002664>
- Pitkänen, A. 2016. Tavaramerkkioikeuden ja tekijänoikeuksien kaksoissuoja. Helsinki. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja.
- Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2005. Digitaalisen viestinnän kirja. Viesti verkossa. Juva. WS Bookwell Oy.
- Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylän Yliopisto.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle; johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki. Talentum.

- Ries, E. 2011/2016. Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja. New York. Crown Business.
- Ropponen, J. 2016. Jääkiekkomaalivahdin käsikirja. Moderni maalivahtipeli ja harjoittelu. EU. Fitra.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto(verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>. (Viitattu 15.1.2020.)
- Salibandyliitto. 2019. Salibandyn visio ja strategia 2028. 20.6.2019. <https://salibandy.fi/salibandy-info/salibandyn-strategiasta-ja-toiminnasta/salibandyn-visio2028/>
- Salo, U-M. 2015 Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. Umpikujasta oivallukseen. Reflektiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere university press.
- Sarkar, D. 2008. Lean for service organization and offices. Milwaukee, Wisconsin. ASQ Quality Press.
- Sippola, P. 2019. Tavaramerkki liikuntapalvelun tuotteistamisessa – kun jumppa ei ole enää pelkkää jumppaa. Vaasan yliopisto.
- Sitra. 2005. Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi. Kilpailukykyinen innovaatioympäristö-kehittämishjelman loppuraportti. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Taghizadegan, S. 2014. Matering lean six of sigma. Advanced black belt concepts. New York. Momentum press.
- Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Helsinki. Auditorium.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Saatavilla <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Saatavilla <https://www.elibrary.com/reader/9789521416880>

Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. Saatavilla [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/DAGBFXGTFF#kohta:LUPA\(\(20\)TOIMIA\(\(20\)ERI\(\(20\)TAVALLA\(\(20\)](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/DAGBFXGTFF#kohta:LUPA((20)TOIMIA((20)ERI((20)TAVALLA((20)

Viitala, R & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan strategia. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitanen, A. 2016. Tuotteista tähtituotteita: tarinoita, tehtävää, teoriaa. Viro. Helsingin seudun kauppakamari.

Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. Ps-kustannus.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsingin seudun kauppakamari Oy. Saatavilla [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.uef.fi:2443/ammattikirjasto/teos/tuotteista-tahtituotteita-2016#kohta:Tuotteista\(\(20\)t\(\(e4\)htituotteita](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.uef.fi:2443/ammattikirjasto/teos/tuotteista-tahtituotteita-2016#kohta:Tuotteista((20)t((e4)htituotteita)

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Wright, C. 2017. Fundamentals of assurance for lean projects. IT governance publishing 2017. Saatavilla http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE1NTQ0MDVfX0FOO?sid=715d5832-e56b-4da4-8a61-fa0e13eb880d@pdc-v-sessmgr02&vid=0&format=EB&lpid=lp_20&rid=0

Yankelevitch, S. & Kuhl, C F. 2015. Lean communication. Applications for continuous process improvement. New York. Business Expert Press.

Yliaska, V. 2014. Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsinki. Into Kustannus.

Opinnäytetyön etusivun kuva:

Yle Urheilu. 2010. Suomella huomenna vastassa "taiteilijoita". Saatavilla <https://yle.fi/urheilu/3-5681914>

(Liite 1)

Liiketoimintamalli – Business Canvas

ONGELMAT:

- Mitä maalivahdin tulee tehdä kehittyäkseen paremmaksi?
- Paikkakunnalla ei ole maalivahtivalmennusta, mikä neuvoksi?

ASIAKASRYHMÄT:

Liitto, seurat, joukkueet ja yksilöt, sekä vanhemmat.

PALVELUN ARVOLUPAUS:

- Maalivahti saa luotettavan tiedollisen ja taidollisen tuen maalivahtipelaamisensa avuksi.
- Kehittymisen seuraavat askeleet analysoidaan, jotta maalivahti tietää mitä/miten pitää harjoitella, jotta hän kehittyy.
- Palautteet tarjotaan keskustelun, lomakkeen ja analysoinnin välityksellä.

RATKAISUT:

- Asiakas pyytää valmentajan paikalle.
- Asiakas lähettää videomateriaalin valmentajalle.
- Asiakas sopii analysointipalaverin valmentajan kanssa.

PÄÄTOIMINNOT:

- Tiedonsaanti
- Kehittyminen
- Keskustelut

KANAVAT:

- Suora kontakti (puhelimitse, kasvotusten):
- Seuraan, joukkueeseen, yksilöön.

KUSTANNUSRAKENNE:

- Kotisivut, tilitoimisto, puhelinlasku, maalivahdin varusteet.

TULOVIRRAT:

- Valmennukset, joista lähtee mahdollinen alv ja tämän jälkeen tulovero.

EPÄREILU KILPAILUETU:

- Etävalmennuksen mahdollisuus

(Liite 2)



JANI | NAUMANEN

LÄHIVALMENNUS MAALIVAHDEILLE

- Maalivahtivalmennusta seuran, joukkueen tai yksilön käyttöön
- Maalivahtivalmentaja ohjaa ja neuvoo maalivahteja, valmentajia ja vanhempia joukkueen harjoituksissa
- Tarvittaessa maalivahtivalmentaja suunnittelee ja ohjaa joukkueen maalivahti- ja laukaisuharjoitukset
- Yrityksemme järjestää myös maalivahtileirejä

Maalivahtivalmennus on tarkoitettu pelikauden mittaiseksi yhteistyöksi asiakkaan ja valmentajan välille. Uusia yhteistyökumppanuuksia voidaan solmia pelikauden aikana. Toimintamme on yksilölähtöistä, koska asiakkaiden lähtökohdat ja tarpeet vaihtelevat. Valmennuksemme avulla kehitämme määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti sinun ominaisuuksiasi. Saat tukea harjoitteluun, tekniseen suorittamiseen ja pelitilanteisiin. Huomioimme sinua askarruttavat asiat kentällä ja sen ulkopuolella.

Valmennus sisältää:

- Henkilökohtaisen valmentajan harjoituksiin pelikaudeksi tai sopimuksen mukaan
- Yksilöllisen tarpeiden kartoittamisen
- Kehittämisen- ja harjoitussuunnitelman
- Avoimen ja rehellisen palautteen kirjallisessa muodossa
- Kehittymisen seuraamisen ja mittaamisen
- Videomateriaalin tallentamisen harjoituksissa ja sen jakamisen asiakkaalle
- Yhteistyötä seuran ja joukkueen valmentajien kanssa

XX,XX € / kk



JANI | NAUMANEN

(Liite 3)



JANI | NAUMANEN

ETÄVALMENNUS MAALIVAHDEILLE

- Tarjoamme etänä tai verkossa tapahtuvaa maalivahtivalmennusta seuran, joukkueen tai yksilön käyttöön
- Maalivahtivalmentaja analysoi videomateriaalin pelistä tai harjoituksista ja laatii palautteen asiakkaalle
- Asiakkaan kanssa pidetään palautekeskustelu puhelimen välityksellä, jonka aikana katsotaan kuvamateriaali ja pilkotaan palaute osiin.

Etävalmennus on tarkoitettu pelikauden mittaiseksi yhteistyöksi asiakkaan ja valmentajan välille. Uusia yhteistyökumppanuuksia voidaan solmia pelikauden aikana. Etävalmennuksessa sinä päätät analysoitavan videomateriaalin, josta valmentajamme laatii palautteen. Palautteen saatuaasi havainnoit tilanteet ja arvioit, kuinka olet toiminut. Tämän jälkeen pidämme palautekeskustelun, jossa pääsemme yhdessä miettimään tilanteiden kulkua ja niissä suoriutumista. Valmentajamme antaa sinulle vaihtoehtoisia malleja ja positiivista palautetta pelitilanteista. Lisäksi laadimme kehityssuunnitelman, johon kokoamme haluamasi kehitystavoitteet. Harjoitussuunnitelmasi laaditaan kehityssuunnitelman ympärille. Tällä tavoin rakennamme yksilöllisen polun, jolla takaamme sinun kehityksen.

Valmennus sisältää:

- Yksi tai kaksi valmennuskertaa kuukaudessa (sopimuksen mukaan)
- Henkilökohtaisen etävalmentajan pelikaudeksi tai sopimuksen mukaan
- Videoanalyysin pelistä (60 min) tai harjoituksista, josta laaditaan sinulle palaute
- Palautekeskustelun puhelimitse (60 min), jolloin videomateriaali tarkastellaan yhdessä
- Yhdessä laaditun kehitymis- ja harjoitussuunnitelman
- Kehittymisen seuraamista ja mittaamista
- Yhteistyötä seuran ja joukkueen valmentajien kanssa

XX,XX € / kk



JANI | NAUMANEN

(Liite 4)



JANI | NAUMANEN

VALMENNUSKURSSIT VERKOSSA

- Tarjoamme verkossa tapahtuvaa valmennusta seuran, joukkueen, pelaajan tai vanhempien käyttöön
- Valmentaja pitää teemoitetun verkkoluennon maalivahtipelaamisesta ikäluokan ja aiheen mukaan
- Luennosta järjestetään interaktiivinen, jotta asiakkaat saavat keskustella ja esittää kysymyksiä valmentajalle
- Yrityksellä on myös opetusvideoita maalivahdin pelaamisesta ja yksilön kehittämisestä

Valmennuskurssit on tarkoitettu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita tai toimivat maalivahtipelaamisen ympärillä. Maalivahtikursseille voit ilmoittautua yrityksen kotisivuilla. Voit valita kurssin tai luennon, mikä kiinnostaa ja palvelee sinua. Luennoilla on muitakin aktiivisia kuuntelijoita ja oppijoita, joiden kanssa päästään keskustelemaan ja kertomaan ajatuksia maalivahtiin liittyvistä asioista. Toivomme, että haastat maalivahtivalmentajamme rohkeilla kysymyksillä ja ajatuksillasi. Näin teemme keskusteluista vieläkin laadukkaamman. Luennot kestävät pääsääntöisesti 90 minuuttia ja tänä aikana pyrimme tehokkaaseen informaation tuotantoon videomateriaalin tai demojen avulla.

Valmennus sisältää:

- Luennon, jolle voivat ilmoittautua kaikki, ketkä haluavat oppia maalivahtipelaamisesta
- Informaatiotulvan 90 minuutin ajan
- Opetusta aiheesta, sekä keskustelua, kysymyksiä ja materiaalien havainnointia
- Koosteen luennon tärkeimmistä sisältökohdista

XX,XX € / Luento



JANI | NAUMANEN

(Liite5)



JANI | NAUMANEN

Hei!

Teen opinnäytetyötä valmennuspalvelun kehittämistä salibandyyn parissa. Kutsun teidät vastaamaan asiakaspalautteeseen. Palautteet auttavat minua kehittämään palvelua ja tätä kautta saan tuloksia opinnäytetyötäni varten. Palautteet käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki informaatio säilytetään salatusti. Kiitos osallistumisesta.

ASIAKASPALAUTE

1. Oletko ollut tyytyväinen saamaasi palveluun?
2. Mikä on ollut palvelussa hyvää?
3. Mitä olisit toivonut palvelussa enemmän?
4. Vastaa seuraaviin kysymyksiin arvioiden asteikolla 1-5. (1=Huono ja 5=Erinomainen)
 - A. Ilmapiiri valmennuksen aikana:
 - B. Valmennuksen ammattitaito:
 - C. Vuorovaikutus valmennuksen aikana:
 - D. Valmennuksen kannustavuus:
 - E. Valmennuksesta saatu hyöty:
5. Millaista seuran ulkopuolista valmennuspalvelua voisitte tarvita tulevaisuudessa?



(Liite 6)



Hei!

Esittele itsesi (Kuka olen ja mitä teen). Teen opinnäytetyötä valmennuspalvelun kehittämistä salibandyn parissa. Olisiko teillä hetki aikaa puhua maalivahtivalmennuksesta? Palautteet auttavat minua kehittämään palvelua ja tätä kautta saan tuloksia opinnäytetyötäni varten. Palautteet käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki informaatio säilytetään salattuna. Kiitos osallistumisesta.

KEHITTÄMISKYSELY

1. Haluaisin kuulla, mikä on teidän seuran maalivahtivalmennuksen tila?
2. Kuinka tärkeänä koet maalivahtivalmennuksen?
3. Millaista maalivahtivalmennuksen tulisi olla? Voisiko olla muuta kuin lähivalmennuksena tapahtuvaa?
4. Kuinka paljon maalivahtivalmennus saa maksaa?
5. Millaista valmennusta tarvitsette seurassanne?
6. Mitä ajatuksia etävalmennuksesta?

