

Ravintolatoiminnasta lisäarvoa urheiluseuralle

Matti Järvinen



Tekijä(t) Matti Järvinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ravintolatoiminnasta lisäarvoa urheiluseuralle	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 43
<p>Työn lähtökohtana oli urheiluliiketoiminnan taloudellinen haastavuus Suomessa. Suomalaiset urheiluseurat kamppailevat taloudellisten haasteiden kanssa, kilpaillessaan kuluttajien vapaa-ajasta. Urheilu kiinnostaa edelleen ja se saa suomalaiset liikkeelle, mutta seurat taiteilevat taloudellisen tasapainon ja urheilullisen menestyksen trapetsilla. Yhteistyökumppanuuksien merkitys urheiluseuroille on taloudellisesti elintärkeää, perinteinen sponsorointi elää kuitenkin muutoksessa ja seurojen on löydettävä uusia keinoja tarjota lisäarvoa yhteistyökumppaneille.</p> <p>Tavoitteenani oli tutkia ravintolatoiminnan mahdollisuuksia urheiluseuran liiketoiminnan tukena. Mitä lisäarvoa ravintola voisi seuralle tuoda ja miten se tuotettaisiin, olivat lähtökohdat työlle. Teoreettinen viitekehys käsittelee yrittäjyyden, ravintolaliiketoiminnan ja urheiluliiketoiminnan vaatimuksia sekä menestystekijöitä. Yrittäjyyden tietopohja luo perustaa ravintolatoiminnan perustamiselle, ravintolaliiketoiminnan tietopohja taas tuo spesifimpää perustaa sille. Urheiluliiketoiminnan perusteet on tärkeää pohjustaa, jotta voidaan ymmärtää urheilubisneksen erityislaatuisia piirteitä, ja sitä kautta luoda parhaat edellytykset ravintolalle tuoda lisäarvoa seuran toiminnalle. Haastattelut -osiossa haastattelin ravintolatoiminnasta hyviä kokemuksia saaneita seuroja, haastatteluista saatiin paljon arvokasta tietoa ravintolan toiminnan tuomista hyödyistä. Työn tarkoituksena oli luoda alustava liiketoimintasuunnitelma yritykselle X, jossa luodaan pohjaa urheiluliiketoiminnan tueksi suunniteltavalle ravintolatoiminnalle.</p> <p>Työn tulokset osoittavat, että seuraa tukevalla urheilun ulkopuolisella liiketoiminnalla voi olla monenlaisia hyötyjä, esimerkiksi talouden, markkinoinnin tai yhteisöllisyyden näkökulmasta. Lopputuotoksena on teoriapohjan sekä haastatteluiden pohjalta rakennettu apuväline kohdeyritykselle alustavan liiketoimintasuunnitelman muodossa, jota se voi käyttää tukena laajentaessaan liiketoimintaansa. Työn tulos osoittaa, että kohdeyritys X:llä on edellytykset ravintolatoiminnan aloittamiseen ja ravintolatoiminnan onnistuminen myös parantaa seuran toimintaedellytyksiä.</p>	
Asiasanat Urheiluliiketoiminta, ravintolaliiketoiminta, liiketoimintasuunnitelma, urheilumarkkinointi	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön menetelmä ja tarkoitus.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	3
2	Yrittäjyys ja liiketoiminnan laajentaminen.....	4
2.1	Liiketoimintaosaaminen ja yrittäjän taidot.....	4
2.2	Johtaminen.....	5
2.3	Muutosjohtaminen.....	6
2.4	Investoinnit.....	7
3	Ravintola- ja urheiluliiketoiminta.....	9
3.1	Menestyvä palveluliiketoiminta.....	9
3.2	Ravintola-alan menestystekijät.....	10
3.3	Urheiluliiketoiminta.....	11
4	Haastattelut.....	17
4.1	SaiPa & Sputnik Ravintola.....	17
4.2	KalPa & Ravintola Pelimies.....	19
5	Liiketoimintasuunnitelma.....	22
5.1	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus.....	22
5.2	Liiketoimintasuunnitelman sisältö.....	23
5.3	Liikeidea.....	25
5.4	SWOT-analyysi.....	26
5.5	Visio.....	27
5.6	Strategia.....	28
6	Johtopäätökset.....	30
	Lähteet.....	
	Liitteet.....	
	Liite 1. Haastattelupohja.....	
	Liite 2. Alustava Liiketoimintasuunnitelma.....	
	Liite 3. Lean Canvas -menetelmä.....	
	Liite 4. Yritysesittely.....	

1 Johdanto

Urheilu on viihdettä ja maailmanlaajuinen jättibisnes. Urheilu luo elämyksiä ja yhteisöllisyyttä, jotka yhdistävät ihmisiä kaikista kulttuureista ja erilaisista lähtökohdista. Urheiluliiketoiminta on globaali ilmiö, sen arvo vuonna 2018 oli yli 400 miljardia euroa ja sen arvioidaan kasvavan lähes kuuden prosentin vuositahtia (Business Wire 2019). Euroopassa taloudellisesti omassa luokassaan on jalkapallo, jonka liikevaihto vuonna 2019 oli yhteensä lähes 29 miljardia euroa (Statista 2020). Suomessa kärkipaikkaa puolestaan pitää jääkiekko, SM-Liiga seurojen yhteenlaskettu liikevaihto oli 116 miljoonaa euroa kaudella 2018-19 (Ernst & Young Oy 2019). Suomessa urheiluliiketoimintaa on yleisesti pidetty haastavana sekä usein taloudellisesti kannattamattomana. Suomessa liiketoiminnallisesti mallioppilaina pidetyistä seuroista, kuten HJK, Tappara, HIFK, Kärpät sekä Lukko, useat ovat löytäneet urheilutoiminnalle tukitoimia, joiden avulla on pystytty rakentamaan taloudellista kivijalkaa. Näiden esimerkkien joukosta löytyy ravintolaliiketoimintaa, festivaaliliiketoimintaa sekä siivousalan yritys, joilla on pystytty luomaan lisäarvoa urheiluliiketoiminnalle.

Urheiluliiketoiminnassa perinteisesti tavoitellaan urheilullista menestystä, joukkueurheilussa menestyksen korkein arvomerkki on sarjan mestaruus. Mikäli tukitoimilla onnistutaan luomaan merkittävää taloudellista lisäarvoa seuralle, on mahdollista saavuttaa urheilupuolella merkittäväkin kilpailuetua. Edellä mainitut seurat ovat tukitoimien avulla mahdollistaneet urheilupuolelle taloudellista vakautta, joka taas on mahdollistanut investoinnit urheilulliseen menestykseen. Urheilubisneksessä taloudellinen etulyöntiasema ei vielä takaa menestystä, mutta se luo peruskiven, jonka tuella voidaan joka vuosi olla varteenotettava mestariehdokas.

1.1 Opinnäytetyön menetelmä ja tarkoitus

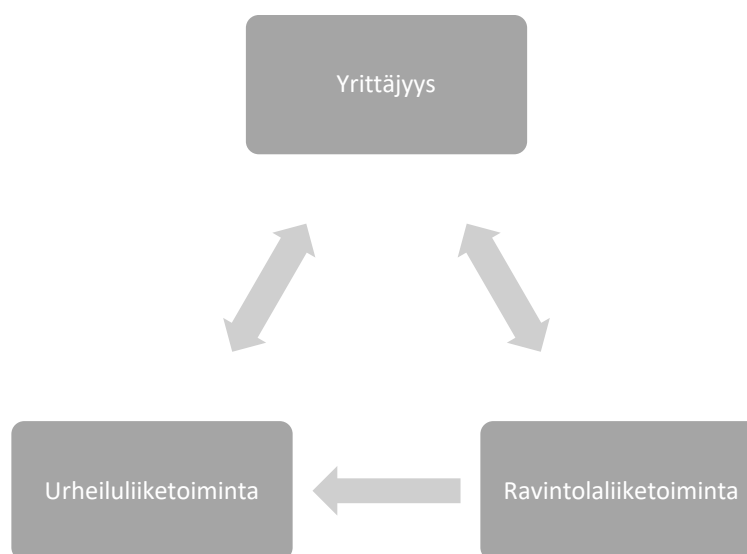
Opinnäytetyö on tuotettu toiminnallisena opinnäytetyönä, joka sisältää teoriapohjan, haastattelut -osion ja lopputuotoksena alustavan liiketoimintasuunnitelman kohdeyritykselle. Toiminnallisessa opinnäytetyössä lopputuotoksena on aina konkreettinen tuote, esimerkiksi portfolio tai liiketoimintasuunnitelma, työn tulee myös selvittää lopputulokseen käytetyt keinot. Toiminnallisessa työssä tutkimusmenetelmiä käytetään selvityksen tekemiseen ja tiedonhankintaan lopputuotosta varten. (Vilka & Airaksinen 2003, 51-57) Tässä työssä teoriaosuus luo tietopohjaa, jota urheiluseura voi hyödyntää ravintolatoiminnan hyödyntämisen arvioimisessa tai suunnittelemisessa. Teoriapohja syvenyy yrittäjyyden, ravintola- ja urheiluliiketoiminnan tietopohjaan, sekä

käy läpi liiketoimintasuunnitelman sisältöä, tavoitteita ja vaatimuksia. Haastattelut -osiossa puolestaan on pyritty selvittämään, mitä hyötyjä urheiluseura voi ravintolalla saavuttaa, haastatteleamalla kahta jääkiekon SM-Liiga seuran toimitusjohtajaa. Teoriapohjan ja suorittamieni haastattelujen pohjalta on tuotettu kohdeyritykselle X alustava liiketoimintasuunnitelma, jota se voi hyödyntää ravintolatoiminnan hyödyntämisen suunnittelussa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia suomalaisen urheiluseuran mahdollisuuksia ravintolatoiminnan hyödyntämisessä, parantaakseen ottelutapahtumien asiakaskokemusta ja seuran taloudellista asemaa. Opinnäytetyö tuotetaan toiminnallisella menetelmällä, jonka tuotoksena on valmis alustava liiketoimintasuunnitelma yritykselle X. Se tukee ravintolatoiminnan aloittamisen suunnittelussa ja siinä analysoidaan toimintamahdollisuuksia sekä keinoja lisäarvon tuottamiseksi urheiluliiketoiminnalle.

Opinnäytetyö käy läpi yrittäjyyden, ravintolaliiketoiminnan, urheiluliiketoiminnan ja liiketoimintasuunnitelman vaatimuksia, periaatteita sekä menestystekijöitä. Haastattelut -osiossa on haastateltu kahta jääkiekon SM-Liiga-seuraa, jotka ovat menestyksekkäästi hyödyntäneet ravintolatoimintaa, nämä seurat ovat Lappeenrannan SaiPa ja Kuopion KalPa. Haastattelin molempien seurojen toimitusjohtajia selvittääkseni seurojen tavoitteita sekä tuloksia ravintolatoiminnasta.

Kuviossa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön viitekehystä, työtä lähestytään yrittäjän näkökulmasta ja siinä selvitetään ravintolaliiketoiminnan mahdollisuuksia arvonluonnissa urheiluliiketoiminnan tueksi.



Kuvio 1. Viitekehys

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Työn tavoitteena on tuottaa toiminnallisena lopputuloksena alustava liiketoimintasuunnitelma yritykselle X, joka toimii tiekarttana liiketoimintaa laajennettaessa ravintolatoimintaan. Suunnitelman avulla yritys X pystyy analysoimaan ravintolatoiminnan hyötyjä ja haittoja, sen avulla se saa myös kuvan taloudellisesta potentiaalista ja vaatimuksista. Alustava liiketoimintasuunnitelma ei ole sellaisenaan valmis, mutta se toimii tukena päätöksen teossa ja voi antaa yritykselle suuntaa, kuinka se voi toimintaansa kehittää.

Tavoitteena on luoda ravintolan avulla lisäarvoa urheiluliiketoiminnalle etenkin ottelutapahtumissa. Mikäli tapahtumien palvelun tason nostamisessa onnistutaan, ei ravintola tuo pelkkää kassavirtaa seuralle, vaan toimii myös markkinoinnin keinona sekä brändityökaluna.

Henkilökohtaisena oppimistavoitteena työn parissa haluan syventää tietämystäni urheiluliiketoiminnan menestystekijöistä, sekä keinoista rakentaa taloudellisia tukitoimia urheiluseuralle. Yrittäjyyden suhteen tavoitteenani on vahvistaa näkemystäni itsestäni potentiaalisena yrittäjänä. Työn avulla pyrin löytämään uusia näkökulmia ja oppeja, jotka tukevat omaa yrittäjäminääni. Urheiluliiketoiminta on lähellä sydäntäni, ja toivoisin, että suomalaisissa olosuhteissa sen toimintaa onnistuttaisiin saamaan laajemmin tukevalle perustalle, siksi olen valinnut aiheeni.

Aikataulullisia tavoitteita asetin itselleni työn valmistumiseen 18 viikkoa, se sisälsi mm. 7 viikkoa teoriaosiolle ja 7 viikkoa alustavan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Halusin luoda itselleni selkeät aikataululliset raamit helpottaakseni työn sujuvaa etenemistä.

2 Yrittäjyys ja liiketoiminnan laajentaminen

2.1 Liiketoimintaosaaminen ja yrittäjän taidot

Viitalan ja Jylhän (2013, 13) mukaan liiketoimintaosaaminen tarkoittaa myös yhteiskunnallista tai organisaatiotason voimavaraa, useimmiten kuitenkin näissäkin määritelmässä viime kädessä menestyksellisen liiketoiminnan mahdollistamisen taustalla ovat ihmiset (Viitala & Jylhä 2013, 13.). Yrityksen tapa toimia markkinoilla sisältää idean siitä, kuinka palvelua tai hyödykkeitä voidaan tuottaa, sekä ne viittaavat säännönmukaisuuteen ja periaatteellisuuteen. Tähän laajaan kokonaisuuteen sisältyvät esimerkiksi käsitteet kuten liiketoimintamallit, ansaintalogiikat ja liiketoimintakonseptit. (Viitala & Jylhä 2013, 13.) Pyykön (2011, luku 3.2) mukaan näiden taustalla olevien ihmisten osaamista, eli kompetenssia on kuvattu toimintana, joka johtaa haluttuihin lopputuloksiin. Se vastaa kysymykseen siitä, kuinka osaamisvaatimuksiin vastataan ja tavoitteisiin päästään. (Pyykkö 2011, luku 3.2) Pyykkö (2011, luku 3.2) mainitsee kompetenssin tekijöiksi kyvykkyyttä, persoonaa, työp persoonaa, arvoja, tietoa, taitoja sekä sen hetken motivaatiota.

Tieto ei ole sama asia kuin liiketoimintaosaaminen Pyykön (2011, luku 3.2) mukaan, parhaat yrittäjätiedot eivät vielä takaa parasta yrittäjätoimintaa tai -menestystä. Tietopohjan merkitystä ei pidä kuitenkaan vähätellä, vaan se on yksi osa osaamisyhtälöä. (Pyykkö 2011, luku 3.2) Pyykön (2011, luku 3.2) mukaan taitoja on monia ja niitä voi nimetä monilla tavoilla, pelkkä yksittäinen taito ei kuitenkaan vielä tuo menestystä, jos sitä ei osata hyödyntää oikealla tavalla. Hänen mukaansa aloittavan yrittäjän kannattaa pohtia, millaisia ovat hyödyllisimmät taidot juuri omaan liikeideaan. (Pyykkö 2011, luku 3.2)

Viitalan ja Jylhän (2013, 13) mukaan liiketoimintaosaamisen ja teknologiaosaamisen lisäksi myös innovaatio-osaaminen liitetään liiketoiminnan lähtökohtiin. Yrityksen tuottamien hyödykkeiden ja palveluiden jonkinlainen uutuusarvo tai parannus aikaisempaan tarjontaan verrattuna ajatellaan olevan yrityksen menestyksen avain. Innovatiivisuutta ei liitetä ainoastaan fyysisiin tuotteisiin tai teknologiaan vaan myös esimerkiksi palvelukonsepteihin, verkostosuhteisiin, johtamismalleihin sekä henkilöstöpolitiikkaan. (Viitala & Jylhä 2013, 13)

Liiketaloustieteiden perustana on tutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää yritysten toimintaa ja löytää keinoja tukea niiden menestymistä. Menestymisellä tarkoitetaan esimerkiksi kykyä luoda uutta liiketoimintaa, kykyä toimia tehokkaasti ja kannattavasti, kykyä

tydyttää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, kykyä toimia lakien ja määräysten mukaan sekä kykyä toimia vastuullisesti myös sosiaalisessa ja ekologisessa mielessä. (Viitala & Jylhä 2013, 13.)

2.2 Johtaminen

Viitalan ja Jylhän (2013, 210) mukaan johtajan tehtävänä on saada ihmisjoukko tai ryhmä toimimaan tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tulisi saada koko ryhmä myös toimimaan organisaation määriteltujen ja hyväksytyjen keinojen mukaan, johtaminen on myös hyvin tavoitteellista sekä vuorovaikutteista työtä. (Viitala & Jylhä 2013, 210.)

Pyykön (2011, luku 3.1.2) mukaan usein puhutaan ainoastaan asioiden sekä ihmisten johtamisesta, mutta oleellista on, että kaikkea johdetaan. Hänen mukaansa on parempi johtaa huonosti, kuin ei ollenkaan. Pitkän tähtäimen johtamisen, kuten strategian ja operatiivisten strategioiden ohella myös päivittäiset pienemmät päätökset ja valinnat ovat johtamisen heiniä. (Pyykkö 2011, luku 3.1.2) ”Johtajaroolin ydin on kaikesta vastaamisesta ja kaiken johtamisesta.” (Pyykkö 2011, luku 3.1.2)

Viitala ja Jylhä (2013, 210) sanovat, että useissa johtajuuden määritelmistä toistuu neljä pääpiirrettä; tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Nykyään johtamisen ajatellaan olevan tehokkainta yhteistyön kanssa, kun johtaminen ei tapahdu johdettavien kautta, vaan heidän kanssaan, saavutetaan parhaita tuloksia. Kuitenkin tästä huolimatta johtaminen pitää sisällään myös valtaa ja vaikuttamista. (Viitala & Jylhä 2013, 210-211)

Johtajan pitää aina olla sopeutuvainen, ja johtaa käytettävissä olevilla välineillään. Viitalan & Jylhän (2013, 213) mukaan nämä välineet voivat olla aineellisia ja aineettomia, näiden avulla johtaja voi tulkita tilanteita ja tehdä päätöksiä. Aineettomat välineet ovat tietoa sekä työkaluja sen hyödyntämiseen, kuten strategiat, aineellisia välineitä taas ovat esimerkiksi tietokone tai puhelin. (Viitala & Jylhä 2013, 213)

Kamenskyn (2015, luku 1.4) mukaan johtaminen on kykyä saada aikaan tuloksia organisaation kanssa, hänen mukaansa kaikki organisaatiot on perustettu tuottamaan hyötyä jollekin organisaation ulkopuoliselle, niin sanotuille asiakkaille. Kamensky kirjoittaa, että päätöksentekoprosessi on organisaation tärkeimpiä tekijöitä, ja sen takana on hyvä johtaminen. (Kamensky 2015, luku 1.4)

Viitalan ja Jylhän (2019, luku 1) mukaan johtamisen perinteiset määritelmät sekä uudemmat määritelmät ovat eroavaisia. Perinteisissä johtamisen määritelmissä korostetaan ihmisten osuutta koneiston osana, joita pitää johtaa valvomalla sekä mekanistisella johtamisella. Johdettavat ovat siis koneiston osia, joita pitää ohjaamalla säätää, ja ne ovat helposti vaihdettavissa. Uudemmissa määritelmissä korostuvat nykyaikaisemmat perusteet kuten voimaannuttamisen sekä valtaistamisen tärkeys. Siinä korostuu johdettavan itsemääräämisoikeus, joka korostaa luovuutta sekä kehityshaluista toimijaa organisaatiossa, työntekijät nähdään itseohjautuvina tekijöinä, joita ei tarvitse valvoa, vaan johtamisen kautta motivoida oikealla tavalla. Kontrollista on siis siirrytty luottamuksen kautta johdettavien motivoimiseen, valvomisen sijaan. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1)

Kamenskyn (2015, luku 1.4) mukaan johtamiseen vaaditaan demokratiaa ja tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja ei-hierarkkisia rakenteita. Ihmisillä on yleisesti näistä tekijöistä hyvin erilaisia näkemyksiä, monesti esimerkiksi oikeudenmukaisuus saatetaan nähdä esittäjän itsensä toivomaa olotilaa, tämä taas saattaa johtaa eriarvoiseen ja epäoikeudenmukaiseen muiden ihmisten kohtelemiseen. Tästä johtuen kuitenkin organisaatioissa usein tarvitaan hierarkiaa sekä määräysvaltaa, jotta ihmisten eriävät toimintatavat sekä tavoitteet saadaan toimimaan yhdessä. (Kamensky 2015, luku 1.4)

Viitalan ja Jylhän (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1) mukaan ihmisten johtamiseen vaaditaan johtamista sekä yksilö- että ryhmätasolla. Heidän mukaansa tämä tarkoittaa vaikuttamista ihmisiin auttamalla heitä onnistumaan, se voi tapahtua esimerkiksi asettamalla selkeät tavoitteet, antamalla palautetta sekä palkitseminen onnistumisissa. Hyvä ilmapiiri sekä yhteistyön sujuvuus luovat perustaa onnistumiselle, joten johtajan on tärkeä osata motivoida, auttaa sekä innostaa oikealla tavalla. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1)

2.3 Muutosjohtaminen

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 13) mukaan muutokset tarkoittavat johtamisen yhteydessä tiettyä aikana tai ajanjaksona organisaation jonkin osan tai piirteen muuttumista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaatorakenteeseen, liikeideaan tai vaikkapa tietojärjestelmään kohdistuvia muutoksia. Muutos voi olla jatkuva prosessi tai jokin tietty rajattu ajanjakso. (Viitala & Jylhä 2013, luku 13)

Muutoksien syinä voivat Viitalan ja Jylhän (2013, luku 13) mukaan olla esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet, yritysten yhdistyminen tai liiketoimintojen käynnistämiset. Muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jonka tarkoituksena on toteuttaa

tavoiteltu muutos, tämä pitää sisällään esimerkiksi ratkaisujen kehitystä puutteisiin tai ongelmiin. Viitala ja Jylhä (2013, luku 13) kirjoittavat, että muutos voi olla itse käynnistetty tai ulkoisten tekijöiden aiheuttama, jolloin kyse on enemmänkin sopeuttamisesta. Heidän mukaansa usein muutokset tarkoittavat uudistamista tai kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 13)

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 13) mukaan muutostilanteessa johtajien ja esimiehien tulee pyrkiä selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan sekavaan tilanteeseen järjestystä. He kirjoittavat, että joskus kaaos voi synnyttää luovuutta tai innovatiivisuutta, mutta usein epäselvyys ainoastaan luo hämmennystä ja epäselvyyttä, joka taas huonontaa toiminnan laatua. Näin ollen muutosjohtamisen teoriat ja mallit usein pitävät sisällään ajatuksia selkeyden luomisesta epäselvässä tilanteessa. Muutosta ajatellaan Viitalan ja Jylhän (2019, 215) mukaan prosessina, jonka vaiheisiin sisältyy ongelman tai puutteiden tunnistaminen, toimintatapojen kyseenalaistamisen synnyttämä murrosvaihe, uusien ratkaisujen etsiminen, uuden toimintamallin vakiinnuttaminen. Tähän prosessiin voi sisältyä esimerkiksi muutoksen hyödyllisyyden syiden ja perusteiden analysointi, muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, edistysaskeleiden ja välietappien seuranta, muutoksen vakiinnuttaminen uudessa tilanteessa ja uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Viitala & Jylhä 2013, luku 13)

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 13) mukaan muutoskyvyn pullonkaula yrityksellä on usein ihmiset, he ovat muutosta synnyttävä voima, mutta he voivat myös olla sitä jarruttava voima. Ihmiset usein vastustavat eniten muutosta, jossa he eivät koe voivansa vaikuttaa tilanteeseen. He kirjoittavat, että keskeisiä uusiutumista ja kehittymistä edistäviä tekijöitä ovat kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen, sen kautta voidaan saada uusia näkökulmia ja ideoita, jotka voivat johtaa kehittämisajatuksiin tai jopa läpimurtoihin. Muutosta tukevan dialogin käyminen organisaatiossa on tärkein onnistuvan muutosjohtamisen tehtävä Viitalan ja Jylhän (2013, luku 13) mukaan. Heidän mukaansa tyypillisimpiä muutosprosessin tavoitteita ovat laadukkaampi, kannattavampi, innovatiivisempi tai muulla tavalla parempi tapa toimia, muutosten tulisi siis olla luonteeltaan uudistumista ja kehittymistä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 13)

2.4 Investoinnit

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 18) mukaan yritykset joutuvat aina investoimaan jonkun verran, investointi tarkoittaa rakennusten, maan, koneiden, laitteiden ja muiden tuotantovälineiden hankintaa liiketoimintaa varten. Se voi olla myös sijoitus tutkimukseen

tai tuotekehityksen, joiden varassa liiketoimintaa ja voittoa voidaan tehdä pidemmällä ajanjaksolla. Heidän mukaansa investoinnin tarkoituksena voi olla esimerkiksi tuotannon lisääminen, aloittaminen, tehostaminen tai niiden avulla voidaan tehdä uusia aluevaltauksia. Yleensä investointi on rahallinen panostus, jonka lasketaan maksavan itsensä takaisin tietyllä aikavälillä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 18)

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 18) mukaan riskin ja tuottovaatimuksen määrittelemine on osa investoinnin suunnittelua, sille laaditaan erilaisia investointilaskelmia vertailun ja päätöksenteon pohjaksi. Ne pitävät sisällään takaisinmaksuaikojen, odotettavissa olevien hyötyjen ja ylläpitokustannusten tarkastelua. Suunnitteluvaiheessa laskelmien avulla voidaan esimerkiksi päätyä vuokraamaan tuotannontekijät ostamisen sijaan. Investointipäätökset ovat usein isoja ja vaikeita päätöksiä yritykselle, ne voivat tuottaa huomattavia kassamenoja lyhyellä aikavälillä, hyödyt puolestaan voivat tulla vasta pitkällä aikavälillä. Viitala ja Jylhä (2013, luku 18) kirjoittavat investointiaikomusten kytkeytyvän usein strategiaan pyrkimykseen, joissa nojataan tahtoon, toiveisiin ja uskomuksiin tulevaisuudesta. (Viitala & Jylhä 2013, luku 18)

3 Ravintola- ja urheiluliiketoiminta

Ravintolatoiminnan hyödyntäminen urheiluliiketoiminnan tukena, vaatii ymmärrystä ravintola-alasta ja palveluliiketoiminnasta yleisesti. Tämä osio käsittelee menestyvän palveluliiketoiminnan perustaa ja ravintola-alan menestystekijöitä, sekä urheiluliiketoiminnan peruskiviä.

3.1 Menestyvä palveluliiketoiminta

Hyvän palveluliiketoiminnan tuottaminen ei enää nykyaikana Fischerin ja Vainion (2014, luku 1.1) mukaan synny yksittäisistä tekijöistä, kuten työhönsä sitoutuneet alaiset, taitava johtaminen tai hyvä työilmapiiri. Sen sijaan kilpailukyky syntyy näiden elementtien yhdistämisestä, ymmärtäen eri osien merkityksen osana hyvän asiakaskokemuksen luomista. (Fischer & Vainio 2014, luku 1.1) Asiakaskokemuksella he tarkoittavat asiakkaan tunnetta ja kokemusta, joka saa heidät palaamaan uudestaan, sekä kertomaan muille hyvästä kokemuksestaan. Fischerin ja Vainion (2014, luku 1.1) mukaan palveluntarjoaja ei voi tietää, mitkä asiat vaikuttavat tietyn asiakkaan kulloiseen kokemukseen, koska siihen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen odotusarvo. (Fischer ja Vainio 2014, luku 1.1) Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvaa vuosi vuodelta (Tilastokeskus 2019), taloudestamme suurin osa tulee jo palveluista. Tuulaniemi (2011, luku 1) toteaa, että koska palvelut ovat taloutemme kasvava perusta, elämme palveluiden maailmassa. (Tuulaniemi 2011, luku 1)

Tuulaniemen (2011, luku 1) mukaan organisaatioiden perustehtävä on arvon luominen asiakkaalle, sen arvon pitää olla niin merkityksellistä, että asiakas on valmis siitä maksamaan. Tällä arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta, hinnalla ei tarkoiteta pelkästään rahallista arvoa, vaan myös asiakkaan muita hankinnan eteen tekemiä uhrauksia, kuten vaivaa. Näin ollen arvo ei ole absoluuttista, vaan suhteellista, ja se riippuu asiakkaan kokemasta hyödystä. (Tuulaniemi 2011, luku 1)

Palveluliiketoiminnassa laadukas ihmisten välinen vuorovaikutus luo tuottavuutta kirjoittaa Fischer ja Vainio (2014, luku 5.1). Mitä paremmin työntekijät ovat kytkeytyneitä toisiinsa laatuyhteyksien kautta, sitä parempaa työniloa ja sitoutumista se tuottaa, tämä taas johtaa positiivisen tunne-energian, osaamisen ja toimintakyvyn oikeanlaiseen käyttöön. Tämä tarkoittaa, että organisaatiolle on iso merkitys, sillä miten sen yksilöt asennoituvat ja sitoutuvat omaan työhönsä. (Fischer & Vainio 2014, luku 5.1)

3.2 Ravintola-alan menestystekijät

Ravintolaliiketoiminnassa asiakaspalvelu alkaa jo ennen asiakkaan astumista ravintolaan sisään, Walkerin (2014, 216) mukaan ensimmäinen tärkeä vaihe on ravintolan ulospäin näkyvä brändi ja mielikuva. Se tarkoittaa esimerkiksi mainontaa, ravintolan ulkoasua ja houkuttelevuutta. Myös asiakaspalvelun ensivaikutelma on ravintolassa tärkeää, tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden ystävällistä vastaanottoa. (Walker 2014, 216) Bergström ja Leppänen (2018, luku 4.2) painottavat palvelualan markkinoinnissa vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, ja siksi on ensiarvoisen tärkeää panostaa henkilöstön koulutukseen. (Bergström & Leppänen 2018, luku 4.2)

Palvelun laatu on ravintolan menestyksen yksi kulmakivistä, asiakaspalvelu taidot ja tekniikat näyttelevät isoa osaa. Esimerkkinä Walker (2016, 220) mainitsee ohjaavan myyntitavan, siinä tarjoilija pyrkii myymään tiettyjä tuotteita. Näitä voivat olla esimerkiksi sesonkituotteet, tai ravintolalle parhaan katteen tuovat annokset tai juomat. Tarjoilija ehdottaa näitä tuotteita, esimerkiksi jotain tiettyä annosta, ottaessaan asiakkaalta tilausta. (Walker 2014, 220) Walkerin (2014,220) mukaan asiakkaiden ei ole koettu ahdistuvan tai ärsyntyvän tämänkaltaisesta palvelusta. Toinen esimerkki palvelutekniikasta on 'upselling', jossa asiakkaan pyytämästä tuotteesta hänelle tarjotaan ravintolalle tuottoisampaa vaihtoehtoa. Tällä tekniikalla on mahdollista saada merkittävääkin lisää asiakkaan tai ryhmän loppulaskuun. Mikäli esimerkiksi neljän hengen asiakasryhmä tilaa 6 euroa maksavat oluet, niiden sijaan tarjoilija saa heidät valitsemaan 7,5 euron oluet, on se 25 prosentin nousu tilauksen loppulaskuun. Tämän onnistuessa toistuvasti, voi sillä olla jo merkittävä vaikutus ravintolan myyntiin. (Walker 2014, 220-221)

Palvelun lisäksi hallinto- ja toimistotyö ovat merkittävässä roolissa, Walkerin (2014, 227) mukaan se on yksi menestyvän ravintolan tärkeimpiä tekijöitä. Tähän voidaan ravintolatoimissa laskea myös keittiö, sen organisointi ja johtaminen ovat ravintolalle elintärkeitä asioita, tämä pitää sisällään myös esimerkiksi varaston ja inventaarion hallinnan. (Walker 2014, 227) Hallinnollisella puolella huolehditaan esimerkiksi henkilöstöasioista, työvuoroista, työntekijöiden kouluttamisesta, tarjottavien ruokien ja juomien kannattavuuksien seurannasta, myynnin seurannasta sekä muusta käytännön johtamisesta. Näiden asioiden huolellinen organisointi on toimivalle ravintolalle elintärkeää. (Walker 2014, 227)

Ravintola-alalla usein operoidaan ennakkoon arvioiduilla myyntibudjeteilla, näiden osalualueita on ennakoida tuloja sekä kuluja. Ravintoloissa tulojen arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden määrän arviointia, tai keskimääräistä kulutusta per asiakas. (Walker 2014, 218) Asiakkaiden määrän arviointi tarkoittaa ennakkoon asetettua arviota,

kuinka paljon tietyn ennalta määritetyn ajanjakson aikana uskotaan asiakkaita vierailevan. Nämä ajan jaksot pitää määrittää järkevästi, jotta eri jaksot pitävät sisällään yhtä paljon arkipäiviä ja viikonloppuja, ja esimerkiksi lomat ja pyhät tulee ottaa huomioon. Nämä asiat vaikuttavat erityisen paljon ravintola-alan asiakasmäärien vaihteluun. (Walker 2014, 218) Keskimääräinen kulutus per asiakas -arvio tarkoittaa sitä, että jaetaan yhteenlasketut myynnit asiakkaiden määrällä, usein tätä tapaa käytettäessä saavutettua tulosta verrataan asetettuihin arvioihin ja tavoitteisiin päivittäin. Ravintola-alalla tämänkaltaisen ennakkoinnin ainoa tarkoitus ei ole arvioida tulevaa myyntiä, vaan myös ennakoida esimerkiksi tarvittavan henkilökunnan määrää eri päivinä tai kellon aikoina. (Walker 2014, 218) Ravintolaliiketoiminnan budjetoinnissa tulojen ennakointi on siinä mielessä helpompaa, kuin useilla aloilla, että tulot ovat käteismaksuja, tämä tarkoittaa, että yleensä lasku maksetaan paikan päällä. Pienelle yritykselle kirjanpitoa helpottaa, että tulot näkyvät suoraan tilillä, eikä tarvitse ottaa huomioon avoimia olevia laskuja. Toki tästä poikkeaa esimerkiksi juhlatilaisuudet tai yrityslounaat, sekä muut vastaavat ryhmätoiminnot. (Walker 2014, 241)

Walkerin (2014, 228) mukaan ruuan tuottamisen suunnittelu ja organisointi korkealla tasolla ei ole helppoa, henkilökunnan yhteistyön ja organisoimisen laatu määrittelee onnistumisen mahdollisuudet. On tärkeää ymmärtää oma liiketoiminta perusteellisesti, jotta on mahdollista ajoittaa esimerkiksi raaka-ainetoimitukset ja työvuorot, jotta ruuhka-aikoina asiat toimivat halutusti. (Walker 2014, 228-229)

Ravintolan palvelun sekä ruuan laadun määrittellessä asiakkaiden tyytyväisyyden, on Walkerin (2014, 233) mukaan tärkeää pitää ihmiset niiden takana tyytyväisenä. Tämä tarkoittaa työntekijöitä, joten yhteishenkeä on tärkeä pitää korkealla, ja työntekijöiden hyvät tulokset tulisi palkita. Taitavat johtajat osaavat pitää moraalin korkealla, ja yleensä ravintolassa työntekijöiden hyvä moraalit ja yhteishenki takaavat menestyksen. (Walker 2014, 233)

3.3 Urheiluliiketoiminta

Urheiluliiketoiminta eroaa monilla tavoin tavanomaisesta liiketoiminnasta, suurin ero tulee kuitenkin tavoitteissa, kun normaalin yritystoiminnan tavoitteena on tehdä taloudellista tulosta, tähtää urheiluliiketoiminnassa taloudellinen toiminta urheilullisen menestyksen luomiseen ja jatkamiseen. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12) Tämän on tullava ilmi yhtiöjärjestyksessä, kun toimintaa harjoitetaan osakeyhtiö -muodossa, koska Osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 5 § perusteella yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Auvisen ja Kuuluvaisen (2017, 12) mukaan, koska urheilu ei ole

tuottava sijoituskohde, omistajia pääsääntöisesti kiinnostaa urheilullinen menestys. Tämä taas johtaa siihen, että vain seuran toiminnanjohtaja ja joissakin tapauksissa hallitus ovat aidosti kiinnostuneita taloudellisesta menestyksestä. Muita seuran työntekijöitä, sekä asiakkaita eli faneja, kiinnostaa ensisijaisesti urheilullinen menestys. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12) Tilikauden tuloksen ollessa positiivinen, käytetään voitot yleensä urheilullisiin investointeihin, osinkojen maksu on harvinaista. Esimerkiksi suomalaisessa jalkapalloilussa HJK oli tiettävästi ensimmäinen, joka maksoi merkittävää osinkoa vuonna 2016. (HJK, 2016)

Urheiluliiketoiminta on haastavaa ja harvoin tuottavaa sijoittajan kannalta (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12), miksi siihen sitten lähdetään? Seurojen omistajina, sijoittajina sekä luottamushenkilöinä nähdään useita julkisuuden henkilöitä sekä yritysjohtajia, Jalosen, Haltian, Tuomisen ja Ryömän (2017, 14) mukaan urheiluliiketoiminta antaa mahdollisuuden päästä osaksi verkostoja, jotka muuten voisivat olla ulottumattomissa. Urheilu myös yhdistää ja antaa ympäristön intohimoiselle suhtautumiselle, se tarjoaa yhteisöllisyyttä, sekä tunteita, joita esimerkiksi yritysjohtaja ei muualta löytäisi. (Jalonen, Haltia, Tuominen & Ryömä 2017, 14) Yhteisöllisyys voi siis hyödyttää myös muiden alojen yrityksiä, sen tarjoama yhteisö voi luoda mahdollisuuksia liiketoiminnalle monin tavoin. ”Yritykset eivät toimi tyhjiöissä vaan ovat riippuvaisia yhteisön muista toimijoista.” (Jalonen ym. 2017, 14) Urheiluseuroja pidetään oivallisina ekosysteemikumppaneina jaetun arvon synnyttämiseen, koska ne tarjoavat harrastusmahdollisuuksia ja lisäävät paikallisyhteisöjen elinvoimaa. Jalosen ym. mukaan useita yritysten ja urheiluseurojen yhteistyöprojekteja voidaan pitää käytännön tekoina, joilla ne voivat osoittaa sitoutumistaan ympäröivään yhteisöön. (Jalonen ym. 2017, 14)

Auvisen ja Kuuluvaisen (2017,13-14) mukaan urheiluseuran johtaminen on kamppailua taloudenpidon ja urheilullisen menestyksen välillä. Asiakkaat eli fanit, haluavat nähdä voittoja ja menestystä, mutta samalla myös seuran talouden halutaan pysyvän stabiilina. Tähän liittyvänä haasteena voidaan nähdä esimerkiksi se, että yleisömäärät harvoin nousevat vielä runkosarjamenestyksen ansiosta, mutta huonot esitykset voivat aiheuttaa yleisökatoa. Tyypillisessä suomalaisessa urheiluseurassa pääsylipputulot ovat kuitenkin vain noin 10-20 prosenttia seuran tuloista. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 13-14) Urheilullisten menestystekijöiden määrittely on vaikeaa, osaavan henkilöstön palkkaaminen ei vielä takaa menestystä, mutta voi taloudellisesti olla iso satsaus. Näin ollen urheilulliset rekrytoinnit ovat avainasemassa, pitäisi osata kasata paras mahdollinen budjettiin sopiva joukkue. Mikäli urheilutoimien budjettia kasvatetaan, vaaditaan onnistumista myös yleisömäärissä, mikäli näin tehdään ja joukkueen menestys jää satsauksista huolimatta vajaaksi, voivat tappiot nousta suuriksi. Toisin sanoen siis mitä

enemmän menestykseen satsataan taloudellisesti, sitä suuremmaksi riski kasvaa epäonnistumisten kohdatessa, näitä voivat olla esimerkiksi loukkaantumiset tai muut urheilulliset yllätykset. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 14)

Yleisötulot ovat vain pieni osa urheiluseurojen tuloista, esimerkiksi jääkiekon SM-Liigassa seurojen suurimpana yksittäisenä tulojenlähteenä ovat mainostulot. (Ernst & Young Oy, 2019) SM-Liigassa kaudelle 2019/2020 seurojen yhteenlaskettu budjetoitu myynti oli 108 miljoonaa euroa, näistä mainostuloihin oli budjetoitu 56 miljoonaa euroa, pääsylipputuloihin 24 miljoonaa euroa ja muihin tuloihin 28 miljoonaa euroa. Muut tulot pitävät sisällään esimerkiksi oheismyynnin otteluissa. (Ernst & Young Oy, 2019) Jalonen ym. (2017, 15) sanovat että urheilusta on tullut kansainvälistä viihdettä ja panokset nousseet sen mukaisesti, urheilusponsoroinnissa liikkuvat suuret rahat. (Jalonen ym. 2017, 15) Suomessa jääkiekko on seuratuin urheilulaji ja SM-Liiga sen korkein sarjataso, sitä seuraa vuositasolla sekä paikan päällä, että kotona miljoonat katsojat, tähän perustuvat liigaseurojen isot mainostulot. (Ernst & Young Oy 2019, 1)

Auvisen ja Kuuluvaisen (2017, 21) mukaan suurimman osan urheiluseurojen tulojen tullessa yhteistyökumppaneilta, seurojen läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden merkitys on kasvamassa. Perinteinen sponsorointi on muuttanut muotoaan viime vuosina, enää ei puhuta pelkästä tukemisesta tai näkyvyydestä ottelutapahtumassa. Yhteistyöltä odotetaan yhä enemmän vastinetta erilaisten yhteistyökuvioiden muodossa, ja myös arvojen halutaan kohtaavan. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 21-22) Jalosen ym. (2017, 16) mukaan usein yritysten investointeja urheiluun kauhistellaan, rakentavampaa on heidän mukaansa kuitenkin analysoida investointien hyötyjä. Yritykselle isokin panostus urheilusponsorointiin voi olla mielekäs, mikäli se tuottaa sille arvoa. Arvoa voi tuottaa monella tavalla, ja esimerkiksi vaihtoarvon tai käyttöarvon näkökulmasta. Vaihtoarvon näkökulmasta Jalonen ym. (2017, 17) käyttävät esimerkkiä arvokisojen televisio-oikeuksia, joissa hinta määrittyy oletetuista katsojamääristä. Myös muut kuin taloudelliset arvot voivat olla syynä, urheilu synnyttää suuria tunteita, joita ei saa mistään muualta. (Jalonen ym. 2017, 16-17)

Jalonen ym. (2017, 20) mukaan urheilun erityispiirteet ovat muokkautuneet vuosikymmenien saatossa toimintatavoiksi, jotka tekevät urheilusta näyttämön, joka on houkutteleva ihmisille ja yrityksille, näitä erityispiirteitä voidaan pitää kulmakivenä erilaisille arvonluonnin muodoille eri toimijoille. (Jalonen ym. 2017, 20)

Urheiluun liittyvän arvonluonnin ymmärtäminen ei onnistu, elleimme kiinnitä huomiota i) *urheilun erityispiirteisiin*, ii) *sidosryhmien motiiveihin ja arvottamisen tapoihin* sekä iii) *arvon erilaisiin ilmenemismuotoihin*. Urheilu erityispiirteet, erilaiset motiivit ja arvottamisen tavat sekä

monenlaiset arvon ilmenemismuodot synnyttävä kokonaisuuden, joka tekee urheilusta erityislaatuisen arvonluonnin ympäristön. (Jalonen ym. 2017, 20)

Jalosen ym. (2017, 20) mukaan urheilun ympärillä on paljon erilaista liiketoimintaa, osassa myös fyysiset tuotteet vaihtavat omistajaa, esimerkiksi fanituotteet, mutta urheilun perimmäinen olemus on kuitenkin palvelua. Asiakas ja kuluttaja eivät ole passiivisia toiminnan kohteita palveluperustaisessa arvonluonnissa, vaan aktiivisia toimijoita. Urheilutapahtuman asiakkaat, eli yleisö ovat aktiivisessa osassa tapahtumassa, ilman yleisöä esimerkiksi SM-Liiga -ottelu olisi melko erilainen tapahtuma. (Jalonen ym. 2017, 20)

Auvisen ja Kuuluvaisen (2017, 28) mukaan urheiluseuroja kohtaan kuluttajat kokevat suurempaa uskollisuutta, kuin esimerkiksi kulutustavarabrändejä kohtaan. He käyttävät esimerkkinä sitä, että mikäli saat huonoa palvelua ravintolassa, et todennäköisesti mene enää uudestaan kyseiseen ravintolaan. Mutta kun kannattamasi seura tuottaa pettymyksiä pelikentällä, löydät silti itsesi katsomosta jälleen seuraavassa ottelussa. Yhtä vahvaa tunnesidettä ja uskollisuutta, sekä intohimoista suhtautumista brändiä kohtaan harvoin löytää miltään muulta toimialalta, kuin urheilun parista. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 28)

Robinsonin (2010, 3) mukaan filosofia on yksi urheiluseuran kaikessa toiminnassa mukana oleva kulmakivi, sen tulee olla jokaiselle sen sisällä toimivalle selkä, ja heidän tulee sitoutua siihen. Hänen mukaansa seuran filosofia kulkee ruohonjuuritasolta, pelaajien sekä fanien ja yhteistyökumppanien kautta aina seurajohtoon, kaikkien tulee tuntee filosofia, jonka mukaan seura toimii, jotta joka päiväisessä toiminnassa voidaan toimia sen raameissa. (Robinson 2010, 3)

Kuten Bergström ja Leppänen (2018, luku 4.2) kirjoittavat eroaa palvelutuotteiden ja tavaroiden markkinointi, palveluita markkinoidessa toimitaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja myydään eri keinoin kuin tavaroita, näitä keinoja ovat esimerkiksi lupaukset ja sopimukset. Vuorovaikutus palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on tärkeää, ja erityisesti sen sujuminen odotusten mukaan. (Bergström & Leppänen 2018, luku 4.2) Urheilun parissa myynti ja markkinointi nojaavat vahvasti mielikuviin, eikä Auvisen ja Kuuluvaisen (2017, 28) mukaan brändiajattelua ole nykypäivänä mahdollista jättää huomiotta. Kuluttajien vapaa-ajasta käydään kovaa kilpailua, joten urheiluseuran on osattava erottua ja tehdä itsestään houkutteleva, seurabrändin merkitystä tässä voidaan pitää erittäin tärkeänä. Pelkkä logo tai nimi eivät vielä tee seurabrändiä, vaan se muodostuu seuran arvoja ilmentävästä identiteetistä. Seurabrändin suhde organisaatiokulttuuriin ja seuran ilmapiiriin on tärkeä osa tätä. Mikäli arvot on viestitty hyvin ja niihin on helppo yhteisön

samaistua, luovat ne yhteisöllisyyttä, joka taas houkuttaa katsojia, yhteistyökumppaneita, mediaa, pelaajia ja valmentajia. Seuran kehittämisen kannalta sidosryhmien osoittama kiinnostus on välttämätöntä, se tuo taloudellista voimaa ja sitä kautta mahdollistaa urheilullisen menestyksen. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 28-29)

Robinsonin (2010, 140) mukaan usein urheilujohtajilla riittää ideoita markkinoinnin sekä liiketoiminnan kehittämisen suhteen, mutta ne jäävät suunnitelmien tasolle taloudellisten rajoitteiden johdosta. Hänen mukaansa joskus seurat ovat onnistuneet löytämään rahoitusta näihin suunnitelmiin, esimerkiksi myymällä nimeämisoikeuksia seuran käyttämille tilaisuuksille tai järjestämällä vuosittaisia varainkeruutapahtumia, kuten huutokauppoja tai golfkilpailuja. Tämänkaltaisia keinoja hyödynnettäessä, on pystyttävä keräämään lisärahoitusta yhteistyöyrityksiltä seuran tueksi. (Robinson 2010, 140)

Robinson (2010, 140) haluaa erottaa sponsoroinnin sekä varainkeruun, sponsoroinnissa yhteistyökumppani, yleensä yritys, saa seuralle maksamasta tuestaan jotain vastinetta, kuten näkyvyyttä. Kun taas varainkeruu tapahtumissa yrityksiltä tai yksityishenkilöiltä kerätyt rahat ovat silkkää seuran tukemista, ilman vastiketta. Hänen mukaansa näiden erottaminen on tärkeää, seuran toimihenkilöillä tulee olla selvyys kumpaa he myyvät potentiaalisille yhteistyökumppaneille, eli onko kyseessä vuorovaikutusta sponsoroinnin muodossa, vai suoraa seuran rahallista tukemista vastikkeetta. (Robinson 2010, 140)

Auvisen ja Kuuluvaisen (2017, 29) mukaan ottelutapahtumat ovat tuotteena yllätykselliset, jossa epävarmuus on aina läsnä, tässä on hyvät sekä huonot puolensa. Lopputulosta on mahdoton tietää etukäteen, ja sen viihdyttävyydestä ei ole takeita, mutta vahvan seurabrändin tuella voidaan tarjota omanlainen takuu tapahtumasta. Tällöin kuluttaja tietää, että vaikka itse ottelu olisikin tylsä juuri tällä kertaa, niin tapahtuma tarjoaa silti hänelle arvoa. Esimerkkinä Auvinen ja Kuuluvainen (2017, 29) käyttävät ydinkannattajien kiihkeyttä, ja sen luomaa tunnelmaa tietynlaisena vetoimatekijänä satunnaiselle kannattajalle. Ottelutapahtuman organisointi ja tuottaminen ovat merkittävässä osassa, kuluttajan yksilöllisten odotusten täyttymättä jääminen voi olla kiinni pienestä asiasta, esimerkiksi huonosti organisoidusta lipunmyynnistä. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 29)

Urheiluliiketoiminnassa brändiä ei voi vain luoda tyhjästä, se on ajan saatossa muotoutunut ja siihen vaikuttavat yrityksen henkilöstöä jopa enemmän sen yhteisö ja fanit, sekä urheilullinen menestys. Seuran tehtäväksi jääkin tunnistaa nämä arvot, ja järjestelmällisesti viestiä niitä sidosryhmille, tämä rakentaa seuran identiteettiä niin, että kannattajat voivat siihen samaistua. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 30) Bergströmin ja Leppäsen (2018, luku 4.2) mukaan brändi rakentuu todellisesta arvosta, joka määrittelee yrityksen kilpailuvoiman. Se miten palkitseva ja ainutlaatuinen yrityksen brändi on

asiakkaan kokemana, määrittäyty yrityksen, sen tuotteen ja brändin suhteesta, ja näiden yhteensopivuudesta. ”Brändi syntyy siis vasta markkinoilla eli ostajan mielessä eikä tehtaassa.” (Bergström & Leppänen 2018, luku 4.2)

Auvisen ja Kuuluvaisen (2017, 55) mukaan suomalaisten seurojen pitäisi parantaa asiakasymmärrystään, seurojen tulisi kyetä tunnistamaan erilaiset asiakastyypit vähintäänkin demografian tasolla. Seurojen tulisi tunnistaa asiakkaiden motiivit ja arvopohja, joka houkuttelee ne katsomoihin. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 55) Bergström ja Leppänen (2018, luku 3) kirjoittavat yksilön ostohalun ja -prosessin lähtevän tarpeista ja ohjaavista motiiveista, näitä muovaavat ostajan yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi myös markkinoivien yritysten toiminta. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3) Kuten aiemmin todettua, on seurojen mahdotonta asettaa lupauksia tapahtuman pelillisestä tasosta tai jännittävydestä, joten palvelukokemuksen osalta heidän tulisi keskittyä asioihin, joihin he voivat vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi tapahtuman viihde-elementit, kuten audiovisuaaliset sisällöt sekä yleisölle järjestettävät kilpailut, tai pysäköinnin ja ravintolapalveluiden sujuvuus. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 56) Tähän osa-alueeseen tietenkin vaikuttaa myös seuran käytettävissä olevat tilat, eli esimerkiksi stadion tai areena, ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Seuran kannalta on merkittävää stadionin tai areenan omistussuhteet, eli omistaako seura oman areenansa vai onko se vuokralla. Tämä vaikuttaa suuresti seuran toimintaan, esimerkiksi mahdollisten vuokrien tai ravintolatoiminnan pyörittämisen näkökulmasta. Myös brändityön kannalta on merkitystä sillä, kuinka paljon seuran on mahdollista vaikuttaa kotipaikkansa ulkoasuun ja imagoon. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 58)

4 Haastattelut

Haastattelin kahta yritystä, jotka ovat löytäneet tavan tuottaa ravintolapalveluilla lisäarvoa urheiluliiketoiminnalle. Haastattelut suoritin pandemia olosuhteissa puhelimen välityksellä, ja pyysin haastateltavilta luvan nauhoittaa puhelut. Haastattelupohja oli molemmille kohteille sama, ja se löytyy työstä liitteenä. (Liite 1) Haastattelin molemmista yrityksistä toimitusjohtajia, Jussi Markkanen ja Toni Saksman auttoivat mielellään ja antoivatkin asiaa hyvin avaavia ja taustoittavia vastauksia.

Haastattelu 1 (4.2.2021):

Seura: SaiPa

Kotikaupunki: Lappeenranta

Yrityksen nimi: Liiga SaiPa Oy

Toimitusjohtaja: Jussi Markkanen

Liikevaihto: 5,1 miljoonaa euroa (tilikausi 2020/04)

Ravintola: Sputnik Ravintola

Haastattelu 2 (4.2.2021):

Seura: KalPa

Kotikaupunki: Kuopio

Yrityksen nimi: KalPa Hockey Oy

Toimitusjohtaja: Toni Saksman

Liikevaihto: 6,7 miljoonaa euroa (tilikausi 2020/04)

Ravintola: Ravintola Pelimies

4.1 SaiPa & Sputnik Ravintola

SaiPa aloitti lounasravintolatoiminnan vuonna 2010, Lappeenrannan Kisapuiston jäähallilla. SaiPa on vuokralaisena kaupungin omistamassa hallissa, ja he investoivat itse ravintolatilojen ja keittiön rakentamiseen. Lähtökohtaisesti tarkoituksena on tarjota laadukasta lounasta SaiPa -aiheisessa ympäristössä, Markkasen (2021) mukaan monet asiakkaat valitsevatkin Sputnikin lounaspaikakseen juuri SaiPa -henkisyiden ja tukemisen takia. (Markkanen 4.2.2021)

SaiPalla alkoi olla enenevässä määrin yritysvieraita otteluissa, ja hallin aitiotiloihin oli jo panostettu, ja ennen omaa ravintolatoimintaa vieraita palveltiin catering -palvelun avulla. Markkasen (2021) mukaan koettiin, että oman keittiön pyörittäminen toisi tehokkuutta ottelutapahtumien palvelun tuottamiseen, sekä laadullisesti, että taloudellisesta

näkökulmasta. Kaikki lihapiirakkaa isompi tuotiin halliin ostopalveluna ottelutapahtumissa, ja sen koettiin olevan huonoa bisnestä, joten SaiPa päätti investoida keittiöön ja ravintolatilaa. Tämän koettiin auttavan myös joukkueen ruokailujen kanssa, ja lounas tuotiin mukaan tuomaan synergiaetuja seuralle, tuoden monia hyötyjä seuran toimintaan. (Markkanen 4.2.2021)

Ravintolatoiminnan aloittaminen vaati SaiPalta investointeja. Seura rakensi ravintolatilaa ja keittiön itse, ja Markkasen (2021) mukaan rakentamisen kulut materiaalikustannusten kanssa olivat yli 100 000 euron menoerä. Nykyisin ravintolan henkilöstöön kuuluu 4 täysiaikaista työntekijää, jotka pyörittävät sekä lounasravintolaa, että ottelutapahtumien ravintolapalveluita. Ottelutapahtumissa on lisäksi tuntipalkollisia ja talkootyöläisiä. (Markkanen 4.2.2021)

SaiPa on ollut tyytyväinen ravintolatoimintaan, erityisesti lounaat ovat vetäneet hyvin asiakkaita, ja Sputnikissa käy keskimäärin noin 200 asiakasta lounaalla päivittäin. Se alkaa olla näihin ravintolatiloihin lähellä maksimia, johon he Markkasen (2021) mukaan nykyisistä lähtökohdista pystyvät, esimerkiksi keittiökapasiteetin johdosta. Laajentamista SaiPa on harkinnut, mutta nykyiset tilat tarjoavat hyvin vähän varaa toiminnan kehittämiseksi. Mahdollisesti lähitulevaisuudessa siintävä uusi jäähalli Lappeenrantaan, avaisi Markkasen (2021) mukaan uusia mahdollisuuksia, mutta se vaatisi sen, että SaiPa saisi ravintolapalveluiden tarjoamisoikeudet uuteen halliin. (Markkanen 4.2.2021)

Seurabrändin näkökulmasta Markkanen (2021) mukaan Sputnik on saattanut vahvistaa seuraidentiteettiä Lappeenrannassa. Hänen mukaansa useat fanit ja yhteistyökumppanit haluavat valita sen lounaspaikakseen, nimenomaan SaiPan takia. Hän myös toteaa, että ravintolan menestys on kirkastanut SaiPalle itselleen ajatusta siitä, kuinka iso asia seura on Lappeenrannalle ja lappeenrantalaisille on. Yhteisöllisyyttä puolestaan ravintola on tukenut, kun yhteistyökumppanit, fanit, seuran toimistohenkilöstö ja joukkue ruokailevat päivittäin samassa paikassa, tuo se nämä osat yhteisöä lähemmäs toisiaan. Esimerkiksi Sputnikissa vieraileva fani tai sponsori, voivat milloin tahansa käydä kysymässä pelaajien kuulumisia lounaan ohessa, tai vaikka ottaa kahvit seuran toimiston väen kanssa. Markkasen (2021) mukaan tämä vahvistaa ja tuo hyvin esiin SaiPan brändin helposti lähestyttävänä ja koko kaupungin yhteisenä juttuna, ja tietynlainen me -henki korostuu. (Markkanen 4.2.2021)

Oma ravintola on Markkasen (2021) mukaan tukenut ottelutapahtumien palveluntarjontaa. Kaiken toiminnan ollessa omissa käsissä, palveluntarjonnan tuottaminen ja seuranta helpottuu, ja erityisesti kulupuolella saavutetaan tehokkuutta. Kustannustehokkuus ja laadun kontrollointi ovat merkittäviä hyötyjä pienelle seuralle, ja laadukkaat

ravintolatoiminnot ottelutapahtumassa vaikuttavat positiivisesti koko tapahtuman imagoon. (Markkanen 4.2.2021)

Ottelutapahtumissa Sputnik on toiminut vip-vieraiden ravintolana ja siellä on ottelun jälkeen järjestetty jälkipelitapahtumia. Jälkipeleillä on ollut pelaajahaastatteluja ja muuta ohjelmaa, ja ihmiset ovat tykänneet jäädä ottelun jälkeen viettämään aikaa yhdessä. Pandemian vaikutuksesta on suunniteltu sekä koti- että vierasotteluiden näyttämistä ravintolassa, mutta kisastudio -tapahtumaan ei käytössä olevaa ravintolatilaa ole koettu ideaaliseksi. (Markkanen 4.2.2021)

4.2 KalPa & Ravintola Pelimies

KalPa aloitti ravintolatoiminnan pyörittämisen alkusyksystä 2019, Kuopiossa sijaitsevaa Niiralan Monttu -jäähallia uudistettiin ja KalPalle tarjoutui tilaisuus ottaa uudet ravintolatilat käyttöönsä. Aluksi ravintola toimi lounasaikaan arkipäivisin ja ottelutapahtumissa, mutta syksystä 2020 lähtien ottelutapahtumien lisäksi lounas on ollut avoinna seitsemän päivää viikossa ja myös aamupalaa on tarjoiltu. Viime syksystä lähtien jäähallin yhteyteen avatun uuden kaupungin uimahallin puolella KalPalla on ollut ravintolatoiminnan yhteydessä kahvila. (Saksman 4.2.2021)

Saksman (2021) toteaa, että ennen halliremonttia ei kunnollisia keittiötiloja ollut käytössä. Tarve niille oli kuitenkin olemassa ottelutapahtumia varten, tarjoilu haluttiin otteluissa tuoda nykyaikaan ja se vaatisi investointeja. Hän toteaa, että kunnolliseen keittiöön vaadittaisiin yli 100 000 euron investointi, joten todettiin olevan järkevää pyrkiä hyödyntämään tiloja myös ottelutapahtumien ulkopuolella. Jäähallin yhteydessä toimii kaupungin uimahalli, jossa asioi noin tuhat käyttäjää päivässä, joten tunnistettiin että potentiaalista asiakasvirtaa olisi olemassa. Toiminnan taustalla on koko ajan ollut ajatus, että ruuan laatu pidetään korkeana, eikä mennä hinta edellä. He uskoivat, että kun ruuan laatu pysyy hyvänä, löytyy asiakkaita, jotka ovat siitä käyvän hinnan valmiita maksamaan. Toistaiseksi tämä on myös pitänyt paikkansa. (Saksman 4.2.2021)

Alkuinvestoinneista Saksman (2021) kertoo, että ne ovat kokonaisuudessaan ylittäneet 200 000 euroa, sisältäen keittiökaluston ja asiakastilat kokonaisuudessaan, sekä myös joitain muita keittiövälaineistöjä ottelutapahtuman muille myyntipisteille. KalPa halusi, että työntekijät ovat täyspäiväisiä palkollisia, jotta heidät on mahdollista kouluttaa ja heiltä voidaan vaatia toivottua työntasoa. Vuokratyövoiman kanssa he kokivat, että voisivat kohdata vaikeuksia pitää palvelun laatu korkealla ja vältellä heilahtelut ruuan tasossa. Ravintola Pelimiehen osalta työvoimaa oli aluksi 5 täysipäiväistä työntekijää, ja

myöhemmin henkilöstöä on otettu lisää kahvilan auettua ja lounaspäivien laajennuttua viikonloppuihin on tullut lisää, nyt kokoaikaista henkilöstöä on 11. (Saksman 4.2.2021)

Saksman (2021) kertoo heidän olleen tyytyväisiä ravintolatoimintaan ja löytäneensä selkeän markkinaraon, lounas on vetänyt hyvin, jopa pandemian aikana, ja asiakkaita on käynyt keskimäärin 150-200 päivässä. KalPa oli pyrkinyt uimahallin auettua pidentämään aukioloaikoja iltaan asti arkena ja myös viikonloppuna, mutta pandemian koettiin vaikuttavan lounasaikojen ulkopuoliseen ulkona syömiseen enemmän, ja kokeilusta luovuttiin toistaiseksi. He näkevät edelleen ison potentiaalin ihmisten liikkeessä paljon alueella, joten illalliskokeiluun aiotaan mahdollisesti palata maailman tilanteen normalisoituessa, mahdollisesti ensi syksynä. Lounaalle on löytynyt paljon vakioasiakkaita, ja useat lähialueiden työpaikkojen ihmiset valitsevat mieluummin Pelimiehen, kuin oman työpaikkaruokalan, ruuan laatuun vedoten. Ruuan laadun pysyessä korkealla, voi KalPa myös tarjota omille urheilijoilleen terveellistä ja ravitsevaa lounasta sekä pelipäivien illallista. Pelimies tarjoaa aina kaksi lämpimän ruuan vaihtoehtoa ja monipuolisen salaattipöydän. (Saksman 4.2.2021)

Saksman (2021) kokee ravintolatoiminnan tuoneen positiivista vaikutusta seuraa ympäröivään yhteisöllisyyteen. Etenkin nyt pandemian aikana, kun ottelutapahtumiin ei ole yleisöä saanut ottaa, eikä muitakaan tilaisuuksia järjestää, niin ravintola on hänen mukaansa ollut tärkeä osa asiakassuhteita ja yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Muuten kontaktit faneihin ja sidosryhmiin olisivat olleet pelkkien otteluiden tv-lähetyksien varassa, mutta ravintola on tarjonnut mahdollisuuden asiakaskontakteihin. Hän uskoo myös ravintolan tuovan hyvää näkyvyyttä seuralle, lounaalla käy paljon asiakkaita ja ravintolassa on kaikessa hyvin esillä KalPa ja sen brändi. Tämän voi laskea ravintolan tuomiin imagohyötyihin, samoin kuin Saksman (2021) kertoo suurista määristä positiivista palautetta liittyen ottelutapahtumien parantuneeseen ravintolatarjontaan. Halliremontin jälkeen, kun uutta keittiötä ja henkilökuntaa on pystytty hyödyntämään, pystyttiin ottelutapahtumien palvelutasoa nostamaan todella merkittävästi, ja se on poikanut paljon positiivista palautetta. Hän uskoo tämän olevan tärkeä seikka kilpailtaessa asiakkaista muun viihdetarjonnan kanssa Kuopiossa. (Saksman 4.2.2021)

Ottelutapahtumien parantuneesta palvelusta Saksman (2021) esittää esimerkin, oman keittiön hyödyntäminen on nostanut ruuan ja palvelun tasoa verrattuna aiempaan toimintamalliin, jossa cateringpalvelu toimitti ruuat vip-ravintolaan, vaikka KalPa olikin tyytyväinen catering-toimitukseen. Oma keittiö myös mahdollistaa entistä tasokkaamman valikoiman, esimerkiksi yritysehdoille voi tarjota vaihtoehtoisia menuja, joista valita, sekä muita lisämyynti tuotteita. Tämän Saksman (2021) nostaa esiin myös imagon

näkökulmasta, hyvät palvelut ottelutapahtumassa nostavat sen houkuttelevuutta asiakkaalle, ja etenkin yritysasiakkaille, kun he tietävät ruuan olevan tasokasta, voivat he hyvillä mielin tuoda kumppaneitaan otteluun. (Saksman 4.2.2021)

Vierasotteluiden aikana järjestettävistä kisastudioista Saksman (2021) sanoo, että he kokeilivat niiden järjestämistä syksyllä 2020, mutta pandemian vaikutuksien takia eivät ole enää niitä järjestäneet. Hän sanoo KalPan kokeilevan kisastudioiden järjestämistä uudestaan tilanteen normalisoiduttua, he kokevat, että niissä on iso potentiaali saavuttaa hyvät asiakasmäärät. Jälkipelien osalta KalPalla on sopimus keskustassa sijaitsevan ravintolan kanssa, joka on koettu hyväksi. He aikovat jatkaa tällä mallilla niin kauan, kuin sopimus on kannattava. Kuopiossa jäähalli sijaitsee kävelymatkan päässä keskustan ravintoloista ja baareista, joten KalPa kokee olevan vaikea saada isompaa jälkipelitoimintaa järjestettyä hallin tiloissa. Ainakaan vielä he eivät ole pystyneet luomaan kulttuuria, jossa ihmiset jäisivät hallille viettämään aikaa ottelun jälkeen, koska ihmisten on helppo liikkua keskustan palveluiden ääreen. (Saksman 4.2.2021)

5 Liiketoimintasuunnitelma

5.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Hesson (2015, 10) mukaan liiketoimintasuunnitelma on toimiva ja paljon käytetty työkalu, esimerkiksi aloittavan yrityksen rahoituksen hankinnassa. Hyvin tehtynä sen avulla voidaan analysoida tulevan yritystoiminnan mahdollisuuksia ja uhkia, sekä se voi toimia apuna varauduttaessa tulevaisuuteen, esimerkiksi markkinoiden muutoksiin. (Hesso 2015, 10) Hesson (2015, 12) mukaan liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa tulevan tai jo olemassa olevan yrityksen suunnitelmaa, jossa pyritään käymään läpi toimia, jotka menestymisen eteen on tehtävä. Menestymisellä hän tarkoittaa, että yritys tai yrittäjä saavuttaa unelmansa, tämä unelma on tavoite, johon pyritään noudattamalla liiketoimintasuunnitelmaa. (Hesso 2015, 12)

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan eri yhteyksissä, mutta erityisesti yrityksen perustamisen alkuvaiheissa.

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan tarvita esimerkiksi rahoittajaa tai starttirahan myöntävää viranomaista varten, he usein haluavat kattavan kuvauksen liikeideasta sekä liiketoimintasuunnitelman. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Hesson (2015, 10) mukaan hyvä liiketoimintasuunnitelma on tekijän suunnitelma siitä, kuinka kilpailijat päihitetään tulevaisuudessa, sekä luodaan asiakkaille lisäarvoa, jota ei ole helppo kopioida. Sitä tulisi perustella sen sisältämien analysointi- ja suunnitelmaosien avulla. (Hesso 2015, 10)

Strategia pitkän aikavälin suunnitelmana kohti visiota, on yksi liiketoimintasuunnitelman osista, strategian sisäistäminen on tärkeää sen laatimisessa. (Hesso 2015, 14) Hesson (2015, 14) mukaan monissa organisaatioissa liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yhtä kuin strategian laadinta. Mikäli kyseessä on isompi organisaatio ja liiketoimintasuunnitelmia voidaan laadittua eri liiketoimintayksiköiden vetäjillä, on tärkeää, että heillä kaikilla on selkeä ymmärrys organisaation strategiasta. Tällä vältetään tilanteet, joissa jostakin tietyistä osa-alueesta vastaava tekee esimerkiksi hyvät laskelmat, mutta ne eivät ole linjassa yrityksen strategian kanssa, eivätkä näin ollen sovi organisaatiolle. (Hesso 2015, 14)

Hesson (2015, 11) mukaan liiketoimintasuunnitelmaa voi käyttää myös yrityksen uusien liiketoimintayksiköiden tai esimiesten strategiatyökaluna. Tämä on hyödyllistä esimerkiksi siksi, että yritysten ulkoisen ympäristön ilmiöt vaativat kriittistä suhtautumista ja niitä tulisi tarkastella aina osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Tämän voi ajatella niin, että liiketoimintasuunnitelman aktiivisella käytöllä pyritään näkemään metsä puilta, kun

yksittäiset markkinailmiöt asettuvat osaksi kokonaisuutta, niiden vaikutusta arvioidaan sen avulla. (Hesso 2015, 11)

Viitala ja Jylhä (2013, luku 4) kirjoittavat ”Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea henkinen matka, jonka aikana yrittäjälle selviää, kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja miten se kannattaa tehdä.”, tätä prosessia dokumentoidaan ja siitä syntyy liiketoimintasuunnitelma. Joskus myös suunnitteluprosessin aikana huomataan, että liiketoiminta edellytykset eivät ole riittävät ja ideasta luovutaan. Mikäli kaikki edellytyksen näyttävät olevan kunnossa, valmis toteutuskelpoinen suunnitelma voi syntyä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4)

Liiketoimintasuunnitelma voi toimia yrityksen työkaluna toiminnan suunnittelussa, vielä pitkään sen luomisen jälkeen, kuten lelu-yhtiö Leikkien Group Oy:n toimitusjohtaja Marika Silván-Väliharju sanoo Y-Studio (2017) artikkelissa. Hänen mukaansa suunnitelman avulla voidaan jatkuvasti kehittää ja päivittää yrityksen strategiaa. Silván-Väliharju (2017) sanoo, että liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on tärkeintä olla realistinen. (Y-Studio 2017)

5.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan liiketoimintasuunnitelma sisältää yleensä liikeidean ja liiketoimintamallin, ja esimerkiksi päämäärät ja tavoitteet, sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan osoittaa, yrityksellä todella olevan liiketoimintamahdollisuus, se kuvaa yrityksen markkinoita, myyntimahdollisuuksia, toimintaa ja toimintaperiaatteita, sekä voimavaroja ja niiden kartuttamista. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, selvitystä siitä, keitä asiakkaat ovat ja kuinka paljon heitä on, tai ovatko välittömät asiakkaat kuluttajia eli kotitalouksia, vai yrityksiä, jolloin puhutaan ’business-to-business’ -toiminnasta. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4)

Hesson (2015, 15) mukaan kohderyhmän rajaaminen on erittäin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelman laatimista. Kohderyhmän määrittäminen tarkoittaa vielä seikkaperäisempää analyysia, kuin liikeidean kanssa määritelty kenelle tuote tai palvelu on kohdennettu. Kohderyhmän rajaamisessa syvennetään tulevan asiakaskunnan rakennetta, tätä voidaan hyödyntää markkinointisuunnitelmaosiossa, kun voidaan kohdentaa kysynnän luontia näihin kohderyhmiin. (Hesso 2015, 15)

Hesson (2015,12) mukaan liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi toimet, joita yrityksen menestymisen eteen on tehtävä. Eri liiketoimintasuunnitelma pohjat voivat korostaa eri asioita, ja ne usein kuvastavat hyvin tekijänsä liiketoiminnallista orientaatiota. Esimerkkinä hän käyttää pohjia, joissa korostuu laskelmien teko, laskelmat voivat olla jopa puolet koko suunnitelman kokonaisuudesta. Joissakin toisissa liiketoimintasuunnitelmapohjissa voidaan taas paneutua enemmän esimerkiksi yrittäjän ominaisuuksiin, niissä kartoitetaan laatijan yrittäjänominaisuuksia ja ovat hyödyllisiä vasta yrityksen perustamisesta haaveilevalle. (Hesso 2015, 12)

Y-Studio (2017) artikkelissa Keski-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Firmaxin toimitusjohtaja Pehr-Göran Kåla toteaa, että suunnitelmasta ei kannata tehdä toiveiden tynnyriä, vaan sen täytyy perustua faktoihin. Hänen mukaansa kysymyksiin vastaamiseen kannattaa käyttää aikaa ja oikeat asiat kirjata oikeiden otsikoiden alle, esimerkiksi kannattavuuslaskelmat on hyvä laskea viimeiseksi, kun yrityksen toimenkuva ja hinnoittelu ovat tekijälle selventyneet. (Y-Studio 2017)

Hesson (2015, 13) mukaan hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa tuodaan ilmi yrityksen keinot tehdä tulosta. Se on laskelmien ja taulukoiden avulla rakennettu pelisuunnitelma, joka kertoo tulevasta liiketoiminnan rakenteesta yritykselle. Joskus liiketoimintasuunnitelma voi olla jopa kymmenien sivujen mittainen, näiden lisäksi myös lyhyet suunnitelmat tulisi Hesson (2015, 13) mukaan kiteyttää yhden sivun esitysversioksi. Lyhyestä esitysversiosta näkee yleiskuvan, mitä liiketoiminnan osalta aiotaan tehdä, ja pidemmästä kirjallisesta versiosta tukee sitä, ja sisältää tarkemmin kuvaillut näkemykset sekä laskelmat. (Hesso 2015, 13)

Ansaintalogiikan esittäminen on Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan yksi liiketoimintasuunnitelman vaihe, ”Se on periaate, jolla yritys aikoo tehdä tulosta.”. Tuotteiden ja palveluiden kannattavuuden, asiakkaiden osto- ja kulutustottumusten sekä yrityksen rahaliikenteen pohtiminen ja määrittelemisen ansaintalogiikan avulla voi auttaa yrittäjää ymmärtämään, tuleeko sen voitto ydintuotetta tukevista palveluista vai itse ydintuotteesta. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan liiketoimintasuunnitelman rahoituslaskelma ja taloussuunnitelma ovat etenkin rahoittajia ajatellen tärkeitä. Liiketoimintasuunnitelmassa tulojen ja menojen sekä rahoitustarpeen lisäksi esitetään, miten tämä rahoitustarve tullaan kattamaan. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4)

Liiketoimintamallin kehittämisessä voidaan käyttää Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan myös visuaalisia työkaluja, kuten Business Model Canvas -malli, sen avulla

voidaan hahmottaa ja havainnollistaa erilaisten liiketoiminnan keskeisten toimintojen vuorovaikutusta. Tämän kaltaiset mallit ovat hyviä tuomaan konkreettisesti esiin yrityksen tapa luoda ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Palvelualoilla on usein käytössä liiketoiminnan suunnittelun apuna konseptoinnin kehittämistä sekä tuotteistamista, palveluajatuksen kehittämistä pyritään tekemään niin, että sen kuvaileminen selkeänä palveluprosessina tai -kokonaisuutena on mahdollista. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4)

Markkinointisuunnitelman laatimisen osa-alueita ovat Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan lupauksien ja arvojen yksilöiminen. Niiden tavoitteena on voittaa asiakkaiden luottamus ja myydä palvelut tai tuotteet. Myös markkinoinnin toteuttaminen yrityksessä kuvataan suunnitelmassa. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään myös palvelujen ja tuotteiden tuottaminen, sekä tuotannon että tuotekehitystoiminnan osalta. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Kålan (2017) mukaan on hyvä katsoa ainakin kolmesta neljään vuoteen eteenpäin, toimialaa, tulevia lainsäädäntöjä sekä trendejä ajatellen, tämä helpottaa markkinoinnin suunnittelua. (Y-Studio 2017) Myös Bergström ja Leppänen (2018, luvut 1.3 & 1.4) painottavat kysynnän ennakkointia ja suunnittelua, markkinoinnin osalta tämä tarkoittaa, että markkinoita on tutkittava jatkuvasti yrityksen toimintaa kehitettäessä. Heidän mukaansa yrityksen liikeideassa ja strategiassa määritellyt päämäärät ja kysynnän ennakkointi on pohja tuotekehitykselle, markkinointiviestinnälle sekä muille markkinointiratkaisuille. (Bergström & Leppänen 2018, luvut 1.3 & 1.4)

Viitala ja Jylhä (2013, luku 4) listaavat myös osaamisen arvioimisen osaksi liiketoimintasuunnitelmaa, siinä pohditaan, miten saadaan oikealla tavalla hyödynnettyä osaamista yrityksen liiketoimintaan ja sen eri vaiheissa, myös tekemisen ja toiminnan organisointi on osa tätä. Heidän mukaansa myös riskienhallintasuunnitelma on yksi tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa, siinä eliminoidaan yleisimpiä riskejä niin pitkälle tulevaan kuin mahdollista. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Kålan (2017) mukaan riskien suhteen on hyvä myös miettiä, ketkä voivat auttaa vaikeuksien kohdatessa, liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä myös kirjata mitä tapahtuu, jos esimerkiksi yrittäjä sairastuu tai alihankkija kohtaa ongelmia. (Y-Studio 2017)

5.3 Liikeidea

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan liikeidea on tapa määritellä yrityksen liiketoiminnan ja tulostavoitteiden mukainen tapa toimia, siitä käy myös ilmi yrityksen menestystekijöitä. Mahdollisimman tarkkaan kirjattu liikeidea on tärkeä, silloin sitä on mahdollista muiden arvioida, ja yrityksen itse kehittää sitä jatkossa. (Viitala & Jylhä 2013,

luku 4) Hesson (2015, 25) mukaan liikeidea tuo rahoittajille ilmi, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään, ja toisaalta se on hyvä työkalu ison organisaation sisäiseen toiminnan perustan hahmottamiseen. (Hesso 2015, 25) Pyykkö (2011, luku 2.2.1) taas toteaa, että liikeideaa analysoimalla voidaan tutkia, onko toimiala ja suunnitelma oikea, esimerkiksi ”Vaikka sinulla olisi maailman paras idea ja tuote, mutta asiakkaalla ei ole rahaa tai halua maksaa, on kaikki turha.”. (Pyykkö 2011, luku 2.2.1)

Liikeidea perustuu asiakkaan tarpeisiin, joten perimmäinen tarkoitus on selvittää näiden tarpeiden tyydyttäminen, siinä tulisi määritellä esimerkiksi asiakkaita, tuotteet, sekä kilpailuedut. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan yrityksen kaiken toiminnan tulisi olla yhteneväistä, tämä pitää sisällään esimerkiksi tuotteet, henkilöstön, toimintatavan sekä tavoitellun ulkoisen kuvan. Näin ollen liikeidea ei toimi halutusti, jos esimerkiksi henkilöstön toiminta ei vastaa tavoiteltua laatua. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Holopaisen (2016, 12) mukaan liikeidean kanssa on syytä miettiä, mitkä ovat ne ylivoimatekijät, joiden avulla yrityksen on tarkoitus menestyä, ja mitkä ovat ne asiat, jotka voit tehdä paremmin kuin kilpailijasi. (Holopainen 2016, 12)

Liikeidea kiteyttää Hesson (2015, 24) mukaan pidemmänkin liiketoimintasuunnitelman, se tuo ilmi sen tärkeimmät osat eli mitä, miten sekä kenelle. Mitä -kysymys pitää sisällään tuotteet tai palvelut, joita yritys tuottaa. Miten -kysymys puolestaan tuo ilmi logiikan, jolla yritys saa tuotteet tai palvelut asiakkaan tietoon ja ostettavaksi, tähän osioon sisältyy myös alustava strategia. Kenelle -kysymyksen tarkoituksena on selvittää yrityksen kohdeasiakkaat ja kuinka sen on tarkoitus erottua massasta. (Hesso 2015, 24-25)

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan myöhemmin liikeidea käsitteeseen on lisätty neljäs kulmakivi, imago. Imagolla on ratkaiseva vaikutus asiakkaiden ostopäätöksiin, joten se vaikuttaa myös merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn. Erilaisia analyyseja pidetään tärkeänä osana yrityksen alkuvaiheita, sekä sisäisen tehokkuuden että toimintaympäristön analysointia on kannattavaa tehdä liikeideaa arvioidessa. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4)

5.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan työkalu, jonka avulla voidaan muotoilla yrityksen liikeideaa ja se on apuväline yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. Sen tarkoituksena on luoda arvioita nykytilanteesta suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi sekä perustaksi. Sillä voidaan analysoida sekä ulkopuolelta että sisäpuolelta yritykseen vaikuttavia voimia. SWOT-analyysi on lyhenne englanninkielien sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat).

(Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Hesson (2015, 72) mukaan yksinkertaistettuna SWOT-analyysissä selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat, mutta analyysiä ei tulisi jättää tähän. Hänen mukaansa hyvässä analyysissä yritetään myös löytää ratkaisuja. (Hesso 2015, 72)

Yrityksen laatiessa SWOT-analyysia kirjataan asiat nelikenttään, jossa arvioidaan yrityksen voimavaroja, toimintaympäristön kehitystä sekä piirteitä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4) Keskustelu on tärkeä osa analyysia, ja sen avulla asioita on helpompi hahmottaa nelikenttään, on tärkeää dokumentoida tulokset, ja yritys voi tehdä analyysia esimerkiksi vuosittain, tai tarpeen vaatiessa suurempien päätöksien tukena. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4)

SWOT-analyysin pohjalta tehdään Hesson (2015, 72) mukaan ratkaisuja ja johtopäätöksiä, joilla pyritään kohti yrityksen visiota, analyysi tulisi tehdä niin, että sen mukaiset ratkaisut ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. (Hesso 2015, 72)

Menetelmä on käyttökelpoinen sekä pitkän tähtäimen analysoinnissa, ja myös esimerkiksi yksittäisten projektien kanssa. Sen avulla voidaan myös pyrkiä kääntämään analysoidut heikkoudet ja uhat mahdollisuuksiksi omien toimien ja strategian avulla. (Viitala ja Jylhä 2013, luku 4) Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4) mukaan tämän kautta voidaan tunnistaa uhkia, jotta ne on mahdollista minimoida, analyysin avulla on myös mahdollista luoda varasuunnitelmia valmiiksi. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4)

5.5 Visio

Yrityksen visio kertoo mihin yrityksessä pyritään, Hesson (2015, 27) mukaan se on tavoite, josta voidaan saada voimaa yrityksen arkeen. Hesson (2015, 27) mukaan urheilussa usein käytettyä tavoitteenasettelua tulisi soveltaa myös yritysmaailmassa, hän käyttää esimerkkinä jääkiekkjoukkueesta, jonka tavoitteena on nousu SM-Liigaan kahden vuoden kuluessa, tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii kaikessa työssä ja toiminnassa hyvää johtamista ja määrätietoisuutta kohti tavoitteita. (Hesso 2015, 27-28) Hesson (2015, 28) mukaan myös yritystoiminnassa kohdataan haasteita matkalla kohti visiota, mutta kova työ, hyvä strategia ja suunnitelmassa pysyminen auttavat matkalla kohti visiota. (Hesso 2015, 28)

Visio on strategian maali, kirjoittaa Viitala ja Jylhä (2013, luku 5), visio on konkreettinen näkyväksi tehty ja ääneen lausuttu tulevaisuudenkuva. Vision tarkoitus on tuoda ilmi, millaiseen tilanteeseen yritys halutaan saada visiovuoteen mennessä, sen tulisi olla

suunnannäyttäjää yrityksen sisällä. Visiossa kuvataan yleensä tavoitetilä yleisellä tasolla sekä täsmällisellä tasolla, yleinen taso voi tarkoittaa esimerkiksi tavoitetta olla maailman johtava alallaan, ja täsmällinen taso voi olla esimerkiksi joku konkreettinen tavoite liikevaihdolle. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5)

Hesson (2015, 28) mukaan yrityksen arvot ovat se selkäranka, joiden mukaan toimitaan kohti visiota pyrkiessä. Arvojen merkitys on todella tärkeä yrityksen tiimihengen kannalta, joten on tärkeää, että työntekijä pystyy sisäistämään ne. Pienetkin virheet arvojen noudattamisen kanssa voivat olla nykypäivänä kohtalokkaita, niin työntekijät, media, asiakkaat kuin kilpailijatkin tarkkailevat yrityksen arvojen noudattamista, virheet voivat tuoda isonkin laskun yritykselle. (Hesso 2015, 28-29) Hesson (2015, 29) mukaan työntekijä, joka on sisäistänyt yrityksen arvot ja seisoo niiden takana, on parasta mahdollista markkinointia organisaatiolle. Tämän takia onkin tärkeää, että arvot avataan yrityksen työntekijöille ja niiden taakse on työntekijän helppo asettua. (Hesso 2015, 29-30)

5.6 Strategia

Strategia on yrityksen tapa ja suunta toimia, jonka avulla se pyrkii kohti asetettua visiota, se pitää sisällään pelisäännöt, päätökset ja menettelyt, joilla yritys toimii muuttuvassa toimintaympäristössä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5) Strategia on organisaation kilpailuedun tavoitteluun luotu suunnitelma, sen tarkoituksena on yhdistää eri kilpailuedun lähteet valmiiksi pelisuunnitelmaksi kohti visiota. (Hesso 2015, 79-80) Pyykön (2011, luku 8) mukaan strategian tarkoituksena on vastata kysymykseen, miten visio ja sen sisältämät tavoitteet saavutetaan. Sen tarkoituksena on myös luoda vaihtoehtoja, ja auttaa valitsemaan mitä kannattaa tehdä ja mitä ei. ”Visio ilman strategiaa on hallusinaatio.” (Pyykkö 2011, luku 8)

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 5) mukaan yrityksen strategioita voi tarkastella karkeasti kahdesta lähtökohdasta, ensimmäisessä voidaan analysoida markkinoita ja pyrkiä löytämään sieltä mahdollisuus, johon tarttumalla menestystä voidaan tavoitella. Tämän jälkeen organisaatio tulee rakentaa niin, että valittu strategia voi toteutua. Tässä vaihtoehdossa yritys etsii mahdollisuuden, ja sen jälkeen luo strategian, jolla se voidaan hyödyntää. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5) Toisessa mahdollisuudessa yritys tutkii omia resurssejaan ja mahdollisuuksia, ja luo strategian niiden varaan. Tällä tavalla toimimalla yritys selvittää mitä sillä on, mitä yrityksessä pystytään tekemään ja miten nämä voimavarat on mahdollista suunnata yrityksen menestymisen eteen. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5) Viitalan ja Jylhän (2013, luku 5) mukaan yleensä yritysten strategiat muodostuvat

näiden kahden tavan välimaastoon, yritykset ovat usein vahvasti riippuvaisia jo olemassa olevista resursseistaan, ja pyrkii hyödyntämään niitä. Mutta toisaalta myös toimiala ja markkinat asettavat reunaehdoja yritysten toiminnalle. Markkinat voivat olla epävakaita, joten yritysten strategioiden tulee olla muuntautumiskykyisiä, niiden tulee olla muunneltavissa joustavasti ja nopeasti. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5)

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 5) mukaan hyvät strategiat ovat tavoitteellisia ja innovatiivisia, hyvä strategia on kulmakivi, joka ohjaa yrityksen toimintaa kaikilla tasoilla. Toimiakseen strategiaan tulee olla sitoutettu koko organisaation henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5) Hesson (2015, 86) mukaan visio kertoo mihin yrityksessä pyritään, arvot kertovat säännöt, joiden puitteissa siihen pyritään, ja strategia on pelisuunnitelma, joka ohjaa toimintaa. (Hesso 2015, 86)

Strategian määrittelyssä on tärkeää analysoida toimintaympäristöä, kilpailijoiden ja asiakkaiden vahva tuntemus ovat Viitalan ja Jylhän (2013, luku 5) mukaan todella tärkeitä. Tulevaisuuden ennakoiminen ja muuttuvan toimintaympäristön analysointi ovat tärkeitä osia toimivan strategian suunnittelua. Skenaariomenetelmää käyttämällä pyritään laatimaan erilaisia tulevaisuudenkuvia, joihin voidaan luoda valmiita toimintasuunnitelmia ja menetelmiä, tämä on yksi keino strategian suunnittelun kanssa. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5)

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia urheiluliiketoiminnan mahdollisuuksia hakea lisäarvoa tukitoimista, ja luoda alustava liiketoimintasuunnitelma yritykselle X ravintolatoiminnan hyödyntämiseksi urheilutoimintojen tukena. Tavoitteena oli luoda lisäarvoa kohdeyritykselle ravintolatoiminnan aloittamisesta. Aloitin prosessin luomalla teoriapohjan, joka sisälsi yrittäjyyden, ravintola- sekä urheiluliiketoiminnan menestystekijöitä. Sen tarkoituksena oli luoda pohjaa ajatukselle, miten Suomessa voisi kehittää ammattimaista urheiluliiketoimintaa taloudellisesti kannattavammaksi. Halusin luoda tietopohjan yhdistämällä nämä kolme tekijää, johon voisin tukeutua luodessani alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa kohdeyritykselle. Kohdeyritys toimii haastavassa liiketoimintaympäristössä ja sen historian aikana sillä on ollut haasteita löytää uusia keinoja toiminnan kehittämiseksi.

Haastattelut -osiossa haastattelin kahta urheilualan yritystä, jotka ovat onnistuneesti rakentaneet tukitoimia ravintolatoiminnan muodossa. Haastatteluissa SaiPan ja KalPan toimitusjohtajat avasivat omien ravintoloidensa tavoitteita sekä toimintaperiaatteita, sain haastatteluista arvokasta tietoa tukemaan yritykselle X luotua alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa. Haastatteluissa tuli ilmi, että ravintolatoiminnalla on mahdollisuuksia toimia erittäin monella tapaa seuran eduksi. Pelkkä taloudellinen hyöty positiivisen kassavirran muodossa, ei ole kaikki kaikessa, vaan myös ravintolan tuoma yhteisöllisyys sekä markkinoinnillinen voima ovat tärkeitä. Haastatteluissa korostuivat palvelun laadun merkitys, molemmat seurat halusivat tarjota laadukasta ruokaa, jonka uskottiin toimivan yhtenä kilpailuedun tekijänä. Toisena tekijänä toimi seuran brändi, jonka uskottiin toimivan houkuttelevana tekijänä asiakkaalle saapua ravintolaan. Seuran jo olemassa oleva kannattajapohja luo ravintolalle suuren joukon potentiaalisia asiakkaita. Koska ravintola kantaa seuran brändiä tukeaan, se voisi mahdollisesti luoda brändille myös negatiivista vaikutusta, mikäli esimerkiksi ruuan laatu ei olisi riittävä. Haastatteluissa yrityksissä laadukas ruoka oli kuitenkin päinvastoin valjastettu kilpailueduksi. Haastatellut seurat olivat tyytyväisiä ravintolan yhteisöllisiin vaikutuksiin, se satoi seurayhteisön eri osapuolia toisiinsa, toimiessaan lounasaikaan kohtaamispaikkana, jossa seuran fanit, henkilöstö ja pelaajat voivat vaihtaa kuulumisia.

Tätä tietopohjaa sekä haastatteluja hyödyntäen loin alustavan liiketoimintasuunnitelman. Suunnitelma kertoo miksi ja miten, yritys X voi lähteä toteuttamaan liiketoiminnan laajentamista ravintolatoimintaan. Suunnitelma on luotu suuntaa antavaksi, eli ei täydelliseksi välittömästi toteutettavaksi liiketoimintasuunnitelmaksi. Se kertoo ravintolan perustamisen syyt ja tavoitteet. Suunnitelmassa analysoidaan kohdeyrityksen

toimintaympäristöä, kilpailijoita sekä asiakkaita, ja analyysien pohjalta luodaan toimintasuunnitelma sekä kilpailustrategia ravintolalle. Laskelmat osiossa tutkitaan ravintolan toimintaedellytyksiä taloudelliselta kantilta, se sisältää esimerkiksi asiakasmäärien analysointia sekä myyntiennusteita.

Yhteenveto

Yritykselle X tehdyssä alustavassa suunnitelmassa ehdotan ravintolan perustamista seuran käyttämiin tiloihin, ravintola tarjoaisi arkisin lounasta ja ottelutapahtumissa se toimisi tapahtumaravintolana. Ravintolan perimmäinen tavoite on luoda lounastoiminnan avulla edellytykset tarjota laadukkaampia elämyksiä ottelutapahtumissa, osana tätä on laskea tapahtumaravintolan hintoja yhdistämällä sen kulut tehokkaasti lounasravintolan kanssa. Toissijaisena tavoitteena on luoda positiivista kassavirtaa seuran urheilutoiminnan tueksi. Toimintaympäristö- sekä asiakasanalyysien avulla pystyin esittämään, että asiakaspotentiaalia ja mahdollisuuksia on riittävästi, jotta lounastoiminnasta voidaan saada riittävän kannattavaa. Loin lounasravintolalle kilpailustrategian ja laskelmat tarvittavista myynneistä, jotta se voi toimia tukena tapahtumaravintolalle. Tapahtumaravintolalle liiketoimintasuunnitelmassa luodaan uusi palvelukonsepti, jonka tarkoituksena on parantaa ottelutapahtumien palvelun laatua ja luoda uudenlaista asiakaskulttuuria ottelutapahtumiin.

Alustavan liiketoimintasuunnitelman analyysien ja laskelmien lopputuloksena tultiin päätelmään, että ravintolatoiminnalla on hyvät mahdollisuudet toimia sen tavoittelemalla tavalla. Tämä tarkoittaisi positiivista kassavirtaa ja ottelutapahtumien ravintolapalveluiden parantamista laadullisesti, mutta samalla laskien hintoja asiakastytyvyyden parantamiseksi ja uusien asiakkaiden saavuttamiseen. Sivutuotteena ravintola toimisi loistavana markkinoinnin välineenä, ja loisi uudenlaista yhteisöllisyyttä seuran ympärille. Sekä lounasravintolan mutta etenkin tapahtumaravintolan osalta mahdollisuudet seuran urheiluliiketoiminnan yhteistyökumppanuuksien kannalta ovat merkittävät, kuten opinnäytetyöni teoriaosiossa käy ilmi, vaatii nykypäivän urheilusponsorointi uudenlaisia keinoja, jotta yritykset näkevät sen houkuttelevana. Liiketoimintasuunnitelman ravintola loisi mahdollisuuksia seuralle luoda yhteisöllisyyttä myös sen yhteistyökumppaneiden kesken, kohtaamispaikkana ravintola toimisi oivallisena paikkana sponsoreille verkostoitua.

Työn tuloksena sain luotua pohjan, jota kohdeyritys voi hyödyntää laajentaakseen liiketoimintaansa ja luodakseen houkuttelevamman ottelutapahtuman sekä faneille että

yrittävien vieraille. Se kasvattaisi yritys X:n laajan yhteisön tuntemaa yhteenkuuluvuutta, synnyttäen mahdollisuuksia sekä seuralle, yhteistyökumppaneille kuin faneillekin. Lounasravintolan tuomat edut olisivat: vakaa kassavirta ja mahdollisuus kulujen optimointiin yhdessä tapahtumaravintolan kanssa. Kun tapahtumaravintolan kulut laskisivat merkittävästi, olisi sen mahdollista saada kilpailuetua hinnoittelun kautta. Tapahtumaan luotu uusi palvelukonsepti pyrkisi myös synnyttämään kulttuuria, jossa tapahtumassa vietetään enemmän aikaa ennen ja jälkeen ottelun.

Yleisesti urheiluliiketoiminnan kannalta opinnäytetyötä tehdessä olen saanut vahvistusta ajatukselle, että suomalaisessa toimintaympäristössä urheiluliiketoiminta on keskellä kovaa kilpailua ihmisten vapaa-ajasta, ja kilpailuedun saavuttaakseen tulisi seurojen pyrkiä kehittämään liiketoimintaa urheilun ulkopuolelta tukemaan urheilutoimia. Tämä tuki voi olla suoran kassavirran lisäksi hyödyllistä välillisesti, yhteisöllisyyden tunteen vahvistuessa tai positiivisen brändikuvan kautta. Urheiluseurojen brändit ovat usein paikallisesti vahvoja, ne synnyttävät paikallisympäystä ja yhteisöllisyyttä, joka taas luo poikkeuksellista asiakasuskollisuutta. Tätä tulisi hyödyntää urheilutoiminnan ulkopuolella.

Jatkotutkimusta aiheesta voisi tehdä vielä runsaasti, tutkimusta voisi lähestyä kahdelta kantilta, jo toiminnassa olevien tai suunnitteluvaiheessa olevien ravintoloiden osalta. Jo olemassa olevista seurojen omistamista ravintoloista olisi hyödyllistä tutkia sen vaikutuksia seuran brändin näkyvyyteen. Myös ravintolan tuomat hyödyt ottelutapahtumille olisi kannattavaa tutkia tarkoin, sekä asiakastyytyvyyden että taloudellisten aspektien kantilta. Vasta suunnitteluvaiheessa olevan ravintolan osalta voisi jatkotutkimusta tehdä tapauskohtaisesti ravintolan sijoittamisesta, onko ottelutapahtuman yhteyteen sijoitetun ravintolan tuomat hyödyt suuremmat, kuin mahdollisesti keskeisemmälle sijainnille perustettavan erillisen ravintolan.

Opinnäytetyön parissa työskentely tarjosi itselleni uudenlaisia näkökulmia yrittäjyyden maailmaan ja vaikka työni olikin toiminnallinen, sen kautta opin uudenlaisia työskentelytapoja etenkin tutkimustyön menetelmistä. Ravintola-ala on aina kiinnostanut itseäni, mutta siihen syvemmin perehtyessäni opin, että en juurikaan sen vaatimuksista tai menetelmistä tiennyt. Oli opettavaista tutkia ravintolaliiketoiminnan menestystekijöistä. Urheiluliiketoiminta taas oli itselleni jo perin pohjin tuttua, mutta sen ollessa erittäin lähellä sydäntäni oli sen teorian opiskelu mielekästä ja uusia näkökulmia avaavaa. Liiketoimintasuunnitelman luomisesta minulla oli aikaisempaa tuntemusta jo yrittäjyyden opintojen parista, mutta nyt loin suunnitelman ensi kertaa alusta loppuun. Se avasi silmäni kaikkeen siihen taustatyöhön ja analysointiin, jota menestyvä yrittäjyys vaatii. Aikataulua itselleni ennen työn aloittamista asettaessa, halusin haastaa itseäni asettamalla tiukan

tavoitteen. Tavoite oli 18 viikkoa, haaste toimi itselleni loistavana motivaattorina ja työn valmisteluun meni lopulta noin puolet tavoitteesta. Olen siis tyytyväinen valitsemiini toimintatapoihin ajankäytöllisesti, mutta etenkin sen kannalta, kuinka opettavaista työn tekeminen minulle oli.

Lähteet

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

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.
Luettavissa: <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-6689-4/yrityksen-asiakasmarkkinointi>. Luettu: 20.2.2021.

Business Wire. 2019. Sports - \$614 Billion Global Market Opportunities & Strategies to 2022 – ResearchAndMarkets.Com. Luettavissa:
<https://www.businesswire.com/news/home/20190514005472/en/Sports---614-Billion-Global-Market-Opportunities-Strategies-to-2022---ResearchAndMarkets.com>. Luettu: 26.2.2021.

Ernst & Young Oy. 2019. Katsaus Liiga-seurojen taloudelliseen tilanteeseen. Kaudet 2017/2018 ja 2018/2019. Luettavissa: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fi_fi/pdf/katsaus-liiga-seurojen-taloudelliseen-tilanteeseen.pdf. Luettu: 26.1.2021.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://shop.almatalent.fi/potkua-palvelubisnekseen-e-kirja>. Luettu: 14.2.2021.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://www.finna.fi/Record/eepos.2032657#versions>. Luettu: 20.2.2021.

HJK Oy. 2016. HJK maksaa osinkoa huipputuloksesta. Luettavissa: <https://www.hjk.fi/artikkelit/miehet/hjk-maksaa-osinkoa-huipputuloksesta/>. Luettu: 26.1.2021.

Holopainen, T. 2016. Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. Asiatieto Oy. Espoo.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://shop.almatalent.fi/menestyksen-timantti-e-kirja>. Luettu: 10.2.2021.

Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turku AMK. Turku.

Järvinen, M. & Kari, M. 2020. Yritä, erehdy, onnistu. Helppo opas yrittäjyyteen. Otava. Helsinki.

Markkanen, J. 4.2.2021. Toimitusjohtaja. Liiga-SaiPa Oy. Haastattelu. Lappeenranta.

MaRa ry. 2020. Matkailu- ja ravintolapalvelut toimialana. Luettavissa:
<https://www.mara.fi/toimiala.html>. Luettu: 6.2.2021.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Porter, M. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. New York. Luettavissa:
<https://www.semanticscholar.org/paper/Competitive-Advantage%3A-Creating-and-Sustaining-Porter/f5d6857c5e18f546fed8ba6a5826619cdf55f6c7>. Luettu: 25.2.2021.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä?. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa:
<https://shop.almatalent.fi/minustako-yrittaja>. Luettu: 10.2.2021.

Robinson, M. 2010. Sport club management. Human Kinetics. Champaign.

Saksman, T. 4.2.2021. Toimitusjohtaja. KalPa Hockey Oy. Haastattelu. Kuopio.

Statista. 2020. Market size of professional football in Europe 2006-2019. Luettavissa:
<https://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/>. Luettu: 3.3.2021.

Suomen Yrittäjät. 2019. Yksinyrittäjäkysely 2019. Luettavissa:
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/yksinyrittajakyselyt/yksinyrittajakysely-2019-610847>. Luettu: 18.01.2021.

Tilastokeskus. 2019. Kansantalouden tilinpito [verkkójulkaisu]. Luettavissa:
http://www.stat.fi/til/vtp/2019/vtp_2019_2020-12-18_tie_001_fi.html. Luettu: 23.1.2021.

Tilastokeskus. 2021. Käsitteet. Yrittäjä. Luettavissa:
<https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html#tab1>. Luettu: 25.1.2021.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://shop.almatalent.fi/palvelumuotoilu-e-kirja>. Luettu: 15.2.2021.

Valtioneuvosto. 2019. Matkailun toimialaraportti. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf. Luettu: 6.2.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-7607-7/johtaminen-keskeiset-kasitteet-teoriat-ja-trendit>. Luettu: 25.1.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-6412-8/liiketoimintaosaaminen-menestyvan-yritystoiminnan-perusta>. Luettu: 15.1.2021.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Walker, J. 2014. Introducing hospitality. Pearson Education. Harlow.

Y-Studio. 2017. Liiketoimintasuunnitelma on syytä tehdä tosissaan. Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-perustaminen/minustako-yrittaja/liiketoimintasuunnitelma-on-syyta-tehda-tosissaan/>. Luettu: 30.1.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

1. Kuinka kauan olette harjoittaneet erillistä ravintolatoimintaa urheilutoiminnan lisäksi?
2. Mikä sai teidät aloittamaan ravintolatoiminnan?
3. Minkälaisia resursseja ravintolatoiminnan aloittaminen ja pyörittäminen on teiltä vaatinut?
4. Mihin olette olleet tyytyväisiä ravintolatoiminnan aloittamisessa?
5. Minkälaista lisäarvoa pyritte asiakkaalle tuomaan, ja onko toiminta tuonut lisäarvoa seuralle itselle?
6. Onko ravintolatoiminnalla ollut vaikutuksia yhteisöllisyyteen tai seurabrändin kehitykseen? Minkälaisia?
7. Oletteko kokeneet vakinaisen ravintolatoiminnan tukeneen ottelutapahtumien ravintolapalvelujen järjestelyjä? Jos kyllä, kuinka?
8. Oletteko hyödyntäneet ravintolaa vierasotteluiden kisastudioihin tai ottelutapahtumien jälkipelieihin? Mikäli kyllä, onko näillä saavutettu toivottuja tavoitteita?

Liite 2. Alustava Liiketoimintasuunnitelma

Liite 3. Lean Canvas -menetelmä

Liite 4. Yritysesittely