

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden laitos, Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Oskari Kangas

# **TOIMINTAMALLIN TUOTTEISTAMINEN ETELÄ- KARJALAN LIIKUNTAKESKUS OY:N JA SALI- BANDYSEUROJEN VÄLILLE**

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

Oskari Kangas

Toimintamallin tuotteistaminen Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n ja salibandyseurojen välille, 43 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalouden laitos, Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö, 2010, lehtori Teemu Hakolahti, Tommi Naakka Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuotteistaa Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:lle toimintamalli. Toimintamallin avulla parannetaan sen investoiman salibandyhallin käyttöastetta ja kannattavuutta. Mainos- ja toimintayhteistyömalli suunnitellaan Lappeenrannan alueen salibandyseuroille. Tarkoituksena on parantaa seurojen mahdollisuuksia hankkia sponsoreita vakiovuorokustannusten pienentämiseksi.

Lähtötilanteessa ongelmaksi havaitaan salibandyseurojen rajalliset taloudelliset resurssit käyttää hyväksi Liikuntakeskuksen uuden hallin vakiovuoroja. Ratkaisuna tähän on yhteistyö yritysten kanssa, minkä edistämiseksi luodaan uusi toimintamalli yhteistyössä Liikuntakeskuksen kanssa.

Teoriaa käytetään työssä toimintamallin suunnittelun ja käynnistämisen tukena. Tuotteistamista, segmentointia ja hinnoittelua käsittelevästä teoriasta etsitään eri ratkaisumalleja tutkimusongelman ratkaisemiseen. Näitä teorioita yhdistelemällä ja soveltamalla suunnitellaan ja käynnistetään yhteistyöhön pohjautuva toimintamalli.

Lopputuloksena syntyy toimintamalli, joka esitellään seuroille ja otetaan välittömästi käyttöön osana Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n tarjontaa. Opinnäytetyö sisältää toimintamallin esittelymateriaalin tuottamisen ja esittämisen, yrityksille suunnatun myyntikirjeen ja seuroille valmistellun sopimusohjan.

Asiasanat: tuotteistaminen, segmentointi, hinnoittelu, franchising, salibandy

## ABSTRACT

Oskari Kangas

Productization of a Cooperation Model for Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Ltd.

43 pages, 4 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization of Marketing

Bachelor's Thesis 2010,

Instructors: Lecturer Teemu Hakolahti, Tommi Naakka, Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy

The purpose of this Bachelor's thesis was to productize a co-operation model for Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Ltd. The aim of the model was to increase the utilization and profitability of their investment in a new floorball arena. The co-operation model for advertising and functional co-operation was created for floorball clubs in the area of Lappeenranta. This model helps clubs to gain sponsors to decrease the costs of training in the new arena.

The main research problem of the thesis was the gap between the costs of using the new arena and financial resources of the clubs. The solution to this problem is co-operation with sponsors and the target of the model is to help the clubs in that.

The role of the theoretical part of the thesis is to support the planning and launch of the new model. To solve the main problem the theories about productization, segmentation and pricing are used. The model based on co-operation is planned and launched by combining and applying these theories.

The result is a model, which will be introduced to the clubs and immediately taken to be used in Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Ltd. The thesis also contains the introduction and material for the introduction of the model, a sales letter and a basis of the contract between the clubs and sponsors

Keywords: productization, segmentation, pricing, franchising, floorball

# SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Työn tavoitteet.....	5
1.2 Aihepiirin ja aiheen valinta.....	6
1.3 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys.....	6
1.4 Rajaukset .....	8
1.5 Rakenne .....	9
2. LÄHTÖTILANTEEN ANALYSOINTI .....	9
2.1 Toimintaympäristön esittely .....	10
2.2 Lähtötilanne alueen salibandyseurojen näkökulmasta .....	12
2.3 Lähtötilanne Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n näkökulmasta .....	13
2.4 Lähtötilanne sponsoreiden näkökulmasta .....	14
2.5 Projektin aikataulu ja yhteistyökumppanit.....	15
3. TOIMINTAMALLIN TUOTTEISTAMISEN SUUNNITTELU.....	16
3.1 Asiakkaan ongelman määrittely ja asiakassegmentointi .....	18
3.2 Toimintamallin mukaisen palvelun hinnoittelu .....	21
3.3 Toimintamallin dokumentointi .....	24
4. TOIMINTAMALLIN KÄYNNISTÄMINEN.....	26
4.1 Työohjeiden kokoaminen.....	27
4.2 Toimintamallin ja franchisingtoiminnan yhtäläisyydet .....	28
4.3 Toimintamallin konkretisointi ja julkaiseminen .....	32
5. PÄÄTELMÄT .....	37
5.1 Tulokset.....	37
5.2 Johtopäätökset .....	38
5.3 Kehitysehdotukset .....	39
6. YHTEENVETO .....	40
LÄHTEET .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

## LIITTEET

Liite 1 Toimintamallin esittelymateriaali

Liite 2 Kutsu esittelytilaisuuteen

Liite 3 Toimintamallin myyntikirje

Liite 4 Yhteistyösopimusmalli

# 1. JOHDANTO

Opinnäytetyön tutkimusongelma perustuu Liikuntakeskuksen tarjoamien vakiovuorojen ja salibandyseurojen taloudellisten resurssien väliseen eroon. Investointihalukkuus vakiovuoroihin on seuroilla olemassa, ja Liikuntakeskuksella on tarjota tulevaisuudessa täysin asiakkaan tarpeita vastaava tuote. Palveluja tarjoavalla yrityksellä ei ole mahdollisuutta laskea hintaa, joten on kannattavampaa pyrkiä parantamaan ostajan resursseja tuotteen hankintaan ulkopuolisen rahoituksen kautta.

## ***1.1 Työn tavoitteet***

Toiminnallisen opinnäytetyöprojektin tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa toiminta- ja yhteistyömalli yrityksen ja siltä palveluja ostavan kolmannen sektorin välille. Projektissa tutkitaan teorian pohjalta eri vaihtoehtoja sen toteuttamiselle ja tuloksia käytetään tukena käytännön projektin toteutuksessa. Suunniteltu toimintamalli toteutetaan yhdessä Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n kanssa. Toteutetusta mallista laaditaan dokumentaatio ja projektikokonaisuutta analysoidaan ja tehdään sen pohjalta kehitysehdotuksia. Mallin tavoitteena on kasvattaa Liikuntakeskuksen uuden salibandyhallin vakiovuorojen menekkiä luovuttamalla salibandyseuroille käyttöön resursseja kulujen supistamiseen.

Projekti johtaa kohti tavoitetilannetta, missä kolmas sektori investoi entistä voimakkaammin vakiovuoroja niitä myyvältä yritykseltä ja käyttää saamiaan resursseja onnistuneesti kustannustensa kattamiseen. Tavoitetilanteessa hyötyjä saavuttavat kaikki toiminnan osapuolet; Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy, kolmannen sektorin salibandyseurat sekä toimintaan osallistuvat kohdeyritykset.

## **1.2 Aihepiirin ja aiheen valinta**

Olen itse salibandyyn kilpaharrastaja ja kiinnostunut lajin kehityksestä. Lappeenrannan alueella pelaavana havaintoni ovat tukeneet yleistä keskustelua siitä, ettei lajilla ole sen vaatimia resursseja. Salibandy on jo nyt maamme harrasteuimpien lajien joukossa ja sen kehitys on ollut voimakasta jo vuosien ajan. Tilanpuute aiheuttaa pullonkaulaefektin lajin kehitykselle, ja uuden hallin investointi ja siihen liittyvä keskustelu kiinnostivat minua jo ennen aiheen lopullista valintaa.

Olin aikaisemmin suunnitellut perinteistä opinnäytetyötä tutkiakseni, onko alueella olemassa todellinen tarve kyseiselle palvelulle sekä selvittääkseni taloudelliselta kannalta, miksei palvelua ole olemassa. Kun Liikuntakeskuksen investointi uuteen halliin varmistui, pääsimme yhteydenoton jälkeen nopeasti yhteisymmärrykseen toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamisesta.

Aihe hautui aikansa ja oli investoinnin varmistuessa jo melko valmiina. Pienten tarkistusten ja tarkennusten - joita tuli luonnollisesti myös projektin aikana - jälkeen itse toteuttaminen tapahtui erittäin nopeasti ja tarkalla aikataululla.

Ulkopuolinen toimeksiantaja, tarkat aikataulut, toiminnallisuus ja aito kiinnostus aihepiiriin olivat aiheen valinnan kannalta erittäin tärkeitä tekijöitä. Tunnen itseni tekijänä, ja vastuu, aikarajat ja jatkuva tekeminen motivoivat toteuttamista. Ilman näitä taustatekijöitä ei projekti olisi valmistunut niin nopeasti ja tehokkaasti.

## **1.3 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys**

Teorian rooli tutkimuksessa on sen käyttäminen käytännön toteutuksen mahdollisten toimintamallien vertailuun ja analysointiin. Tutkimuksessa teorian käyttö määrittyy tutkimusongelman mukaan, ja sen perusteella luodaan uusia alaongelmia, joiden ratkaisemisen tuloksena syntyy toimintamalli. Varsinainen tutki-

musongelma vastata kysymykseen: Kuinka saada seurat investoimaan Liikuntakeskuksen salibandyhallin vakiovuoroihin?

Alaongelmia ovat Liikuntakeskuksen näkökulmasta, ketkä ovat todellisia potentiaalisia asiakkaita, minkälaisella ratkaisumallilla asiakkaiden tarpeet ovat tyydytettävissä ja kuinka hinnoitella uusi toimintamalli. Seurojen näkökulmasta on ratkaistava sponsoriongelma, eli kuinka saada lisää tukijoita mukaan toimintaan, jotta uuden hallin käyttö olisi mahdollista.

Toimintamallin toteutuksessa tehdään teorian pohjalta hypoteeseja eri toimintojen toteutuksesta, joita arvioidaan sekä analysoidaan jälkeenpäin etsien kehityskohtia. Kirjallisuudesta saatava teoretieto antaa vaihtoehtoja tavoitteen saavuttamiseen ja toimintamallin toteuttamiseen. Yhdistettäessä tämä teoria keskusteluihin saadaan perustelut päätöksille, joita projektissa tehdään.

Toimintaympäristön esittelyssä käsitellään kohdelajina olevan salibandyn nykytilaa ja tulevaisuutta. Lisäksi esitellään Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n toiminnasta projektin kannalta olennaisia kohtia. Lähtötilanteen analyysi tehdään olennaisten toimijoiden kannalta. Näitä toimijoita ovat Liikuntakeskus, salibandyseurat sekä sponsoriyritykset.

Yhdistetyssä teoria- ja empiriaosassa käsitellään yhteistoimintamallin kannalta olennaisia teorioita, joiden pohjalta on tehty toteutettuja käytännön valintoja. Toimintamallin toteuttamisen kannalta olennaista on projektin rakenteen määrittely. Rakenteen määrittelyn pohjalta on johdettavissa muu käytettävä teoria.

Kirjallisuuden keskeiset lähteet liittyvät tuotteistamiseen, franchisingiin, hinnoitteluun ja segmentointiin. Tuotteistamiseen liittyvän teorian ja toimintamallin rakenteen osalta tärkein lähde on Jari Parantaisen teos Tuotteistaminen, 2008. Franchisingia käsittelevästä kirjallisuudesta tärkeimmät lähteet ovat Laakson Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen, 2005 sekä Lamblen artikkeli Do you have what it takes to be a franchisee?, 1998.

Hinnoittelun kannalta keskeisimmät lähteet ovat Lahtisen ja Isoviidan Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet 2001, sekä Laitisen Kilpailukykyä hinnoittelulla, 2007. Asiakkuutta ja segmentointia käsittelevän kirjallisuuden tärkeimpiä lähteitä ovat Yrittäjän markkinointikirja Rope, 2002 sekä jo aikaisemmin mainittu Lahtisen ja Isoviidan Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet.

#### **1.4 Rajaukset**

Rajausten perusteena on käytetty toteutettua projektia. Opinnäytetyö rajoittuu sen suunnitteluun ja toteuttamiseen esittelyineen, ja esimerkiksi myyntityö jää opinnäytetyön ulkopuolelle. Toimintamallin toteuttajan näkökulma rajoittuu toimeksiantaja Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n tavoitteisiin ja sen luomaan pohjaan ja rajoitteisiin toimintamallin osalta.

Toimintamalli rajoittuu nimenomaisen uuden salibandyhallin ja sen kohderyhmänä olevien Lappeenrannan alueen salibandyseurojen käyttöön. Perustoiminnoiltaan mallista tulee yleispätevä, mutta siinä on erityispiirteitä, jotka koskevat yllä olevia toimijoita. Projektin kannalta olennaisiksi osiksi tuotteistamisprosessia on valittu sen suunnittelu, johon kuuluu segmentointi, hinnoittelu ja dokumentointi, sekä toteuttaminen, joka pitää sisällään Parantaisen mallin tuotteistamisprojektin lunastusvaiheen, yhtäläisyydet franchisingiin ja mallin julkistamisen.

Opinnäytetyön lopussa käsitellään kehitysehdotuksia, jotka koskevat tehtyä projektia ja sen sisältöä. Lisäksi esitetään ajatuksia siitä, kuinka toiminnan olisi jatkettava toimintamallin esittelystä eteenpäin, jotta se olisi kannattavaa.



## **1.5 Rakenne**

Johdanto esittelee työn tavoitteet, taustan, rajaukset ja perustelut aihepiirin ja aiheen valinnalle. Opinnäytetyön toinen osa, lähtötilanteen analysointi, sisältää toimintaympäristön esittelyn sekä lähtötilanteen analyysin työn kannalta olennaisien toimijoiden näkökulmasta. Näiden määritelmien perusteella johdetaan opinnäytetyölle selkeä tutkimusongelma, johon toteutettavalla toimintamallilla pyritään vastaamaan.

Yhdistetyn teoria- ja empiriaosuuden ensimmäinen osa käsittelee toimintamallin palvelulupausta alaotsikoineen. Kirjallisuudesta saatavan teorian perusteella luodaan projektille rakenne ja määritellään asiakkuuteen, hinnoitteluun ja projektin dokumentointiin liittyviä alaongelmia.

Toinen osa käsittelee teorian muuttamista asiakkaille konkreettiseksi toimintamalliksi. Edellisessä osassa määritellyn palvelulupauksen lunastamiseen kuuluu olennaisesti yhtäläisyydet franchisingiin ja palvelun julkistamisen osuus.

Opinnäytetyön viimeisissä osissa havainnoidaan projektin konkreettisia tuloksia, sekä tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä ja edelleen kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten.

## **2. LÄHTÖTILANTEEN ANALYSOINTI**

Lähtötilanteen analyysissä olennaista on toimintaympäristön eli yhteistyöyrityksen ja kohdelajin, salibandyn esittely. Lisäksi analysoidaan lähtötilannetta ja määriteltä tutkimusongelmaa toimintamallin kannalta olennaisien toimijoiden näkökulmasta.

## **2.1 Toimintaympäristön esittely**

Salibandy saapui suomeen 1980-luvulla ja lajin kehitys on ollut alusta asti nopeaa, minkä seurauksena salibandy on noussut yhdeksi harrastetuimmista lajeista suomessa. Vuonna 2006 tehdyn kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan nuorten harrastajamäärissä mitattuna salibandy oli noussut maamme neljänneksi harrastetuimmaksi urheilulajiksi. ( Suomen Salibandyliitto, 2010. SLU 2010.)

Saman tutkimuksen mukaan aikuisurheilun suomen kehityssuunta on ollut myös ylöspäin. Urheiluseuroissa harrastavien määrässä mitattuna laji on kolmanneksi harrastetuin urheilulaji. Lajin kasvun trendi on näkynyt myös Lappeenrannan alueella, mikä on johtanut kasvavaan lajitulojen puutteeseen. Kilpaharrastamiseen käytettävät liikuntatilat eivät ole nykyisellään seurojen haluamalla tasolla. (SLU 2010.)

Lappeenrannassa salibandyseurojen käytössä on Lappeenrannan Urheilutalon lisäksi vain yksi ottelutapahtuman järjestämiseen soveltuva kenttä, Sammonlahden Palloiluhalli. Lisäksi seuroilla on käytössä koulujen salit ja Liikuntakeskuksen nykyiset lajitalat, jotka soveltuvat vain harjoitteluun.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Etelä-Karjalan liikuntakeskus sijaitsee Lappeenrannan Huhtiniemessä. Liikuntakeskus tarjoaa kattavasti erilaisia urheiluun ja liikuntaan liittyviä palveluja ja on alansa markkinajohtaja Lappeenrannan talousalueella.

Liikuntakeskus on perustettu 1982, jolloin se aloitti kahden tenniskentän voimin. Liikuntakeskus laajensi toimintaansa vuonna 1988 ja tilat saneerattiin 1989. 1990-luvun lopulla Liikuntakeskus teki haasteellisen strategisen päätöksen, kun se päätti lähteä mukaan naisten ryhmäliikunta- sekä kuntosalitoimintaan. Tämä on osoittautunut myöhemmin erittäin kannattavaksi päätökseksi. Vuonna 2005

Liikuntakeskus liittyi kansainväliseen CMS-ketjuun, minkä myötä se sai uuden ilmeen ja uusia palveluja tarjontaansa. (Hänninen, Jordan & Mikkola, 2009, 3.)

Liikuntakeskus toimii edelleen alkuperäisellä paikallaan, ja sen toiminnan voi jaotella mailapeleihin ja CMS-klubiin oheistoimintoineen. Liikuntakeskuksen liikeidea on *tarjota asiakkaille mahdollisuus turvalliseen ja monipuoliseen liikuntaan*. Liikuntakeskus pyrkii luomaan erinomaiset puitteet liikunnan harrastamiseen, minkä avulla se pyrkii vahvistamaan mielikuvia ammattimaisesta, monipuolisesta ja asiakaslähtöisestä liikuntapaikasta. Nämä asiat tulee ottaa huomioon myös toimintamallin suunnittelussa. (Hänninen ym. 2009, 3-4.)

Kehittävän liiketoimintasuunnitelman mukaan liikuntakeskuksen vahvuuksiksi arvioidaan etenkin isot tilat ja niiden tarjoama laaja liikuntavalikoima. Lisäksi vahvuudeksi on laskettu asiakaslähtöisyys. Opinnäytetyön kannalta asiakaslähtöisyyden korostaminen on tärkeä osa toteutettavaa projektia. Lisäksi asiakaslähtöisyyteen liittyy pitkien asiakassuhteiden luominen, mihin pyritään myös toteutettavalla toimintamallilla. Liikuntakeskuksen suurimmaksi heikkoudeksi analysoidaan sen sijainti. Salibandyhallin kannalta tämä ei ole niin suuri tekijä, koska joukkueellinen käyttäjä saapuu harjoittelemaan joka tapauksessa eri puolilta kaupunkia tai sen ulkopuolelta. Toisena heikkoutena on palveluiden hintataso. Yksityisen salibandyhallin osalta kannattavaksi osoitettu hintataso on suurin pääongelma, jota toimintamallin avulla pyritään ratkaisemaan (Hänninen ym. 2009, 8-9.)

Yleinen maailmantaloudellinen tilanne on nähtävä uhkana Liikuntakeskuksen näköpiirissä. Tulevaisuuden kannalta myös maailmantalouden elpyminen luo uhkakuvia yrityksen toiminnalle. Liikuntakeskuksella on erittäin ammattitaitoinen henkilökunta, jonka työpanos kiinnostaa tulevaisuuden kiristyvässä kilpailussa myös kilpailijoita. Liikuntakeskuksen henkilöstömäärä on kohtalaisen pieni ja jo muutaman ydinhenkilön mahdollinen poistuminen aiheuttaa lisätyötä rekrytoinnin ja perehdyttämisen osalta. Opinnäytetyön tuloksena syntyvän toimintamallin tarkka dokumentaatio on siksi tärkeää, että tulevaisuudessa vuorojen myyntiä mallia hyväksi käyttäen voi jatkaa mahdollisimman vähällä perehdytyksellä täysin samalla konseptilla, vaikka myyjä vaihtuisi. (Hänninen ym. 2009, 15.)

Artikkelin mukaan suurin yksittäinen tulevaisuuden mahdollisuus on nyt rakennettava salibandyhalli. Uusi halli tuo mukanaan erittäin paljon salibandyn harrastajia, mikä lisää myös kuntosalipalveluiden käyttöä. Toinen suuri mahdollisuus on CMS-kuntoklubin toiminnan laajentaminen ja palveluiden parantaminen entisestään. Konseptia kehittämällä on mahdollista saada entistä enemmän sitoutuneita asiakkaita ja palvella heitä entistä paremmin. Verkostoitumisen ja yritysasiakkaiden kautta olisi mahdollista lisätä asiakasmäärää. Yritysasiakkaat on toistaiseksi nähty liikuntakeskuksessa ns. pakkopullana, mutta heidän kauttaan myös asiakkaiden perheenjäsenet ja muut sidosryhmät voisi saada mukaan Liikuntakeskuksen toimintaan. (Hänninen ym. 2009, 15)

## ***2.2 Lähtötilanne alueen salibandyseurojen näkökulmasta***

Alueella toimiville salibandyseuroille uusi halli tarjoaa ensiarvoisesti mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Tämä toiminnan kehittäminen tarkoittaa urheilullisen toiminnan lisäksi myös kokonaisvaltaisempaa urheiluseuran toiminnan kehittämistä.

Uusi halli mahdollistaa harjoittelun olosuhteissa, joissa pelataan miesten salibandyliigaa, mikä ei ole ennen ollut mahdollista Lappeenrannassa. Suurin lajisidonnainen uudistus on halliin tuleva mattoalusta, joka on suunniteltu salibandyn pelaamiseen. Tämä parantaa alueen seurojen kilpailukykyä kansallisella tasolla ja luo puitteet huipputason ottelutapahtuman järjestämiseen junioreille ja alasarjajoukkueille. Näin voidaan kehittää lajin ja seurojen imagoa niin alueella kuin valtakunnallisestikin.

Suurin haaste seuroille hallin täysimittaisessa käyttöönotossa liittyy asiakkaiden maksukykyyn. Yksityinen liikkeenharjoittaja joutuu perimään tilojen käytöstä maksut, jotka ovat liiketoiminnallisesti kannattavia. Hinnasta muodostuu korkea verrattuna Lappeenrannan kaupungin tarjoamiin lajitiloihin, joiden laatu ja määrä ovat huomattavasti heikommat kuin Liikuntakeskuksen tarjonnan. Jos seurat

pystyvät ylittämään talouskynnyksen, on selvää, että ne harjoittelevat ja pelaavat ensisijaisesti Liikuntakeskuksen tiloissa.

Salibandyseurojen talouden tulot koostuvat pääosin pelaajien omista panostuksista ja yritysmaailmasta saatavista yhteistyösopimuksista. Taloudellinen tilanne on taantumassa voimasta heikko ja uusien yhteistyökumppaneiden hankinta entistä vaikeampaa. Lähtötilanteessa seurojen tulee pystyä joko kasvattamaan nykyisten yhteistyökumppaneiden sopimusten hintaa tai vaihtoehtoisesti löytämään uusia yhteistyökumppaneita. Uuden toimintamallin tarkoituksena on vastata näihin molempiin ja antaa seuroille entistä paremmat työkalut taloudellisen asemansa parantamiseen.

### ***2.3 Lähtötilanne Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n näkökulmasta***

Toimeksiantajan näkökulma lähtötilanteeseen on ennen kaikkea taloudellinen. Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy on tehnyt päätöksen investoinnista, jonka kannattavuuden kannalta on olennaista nostaa käyttöaste mahdollisimman korkeaksi. Opinnäytetyöprojekti sijoittuu ajallisesti ennen hallin aukeamista ja sen tavoitteena on osaltaan myydä ennakkoon kannattavuuden kannalta olennaisia, lähes koko vuoden kestäviä vakiovuoroja.

Tilanne on haastava, koska voittoa tavoittelemattomien salibandyseurojen taloudelliset resurssit eivät vastaa niiden investointihalukkuutta laadukkaimpien harjoitteluolosuhteiden osalta. Liikuntakeskuksen tarjonnan ja voimakkaan kysynnän välisenä, erottavana tekijänä on yksityisen sektorin tarjonnan kustannusten suuruus verrattuna Lappeenrannan kaupungin tarjoamiin harjoittelutiloihin.

Liikuntakeskus on määritellyt rajahyödyn perusteella hinnan tarjoamalleen palvelulle, vakiovuorolle. Koska tästä hinnasta ei haluta tinkiä, on segmentin maksukyvyyn parantaminen paras keino myynnin kasvattamiseen. Maksukyvyyn parantamiseksi Liikuntakeskus voi tarjota resurssejaan, kuten mainostilaa seurojen käyttöön. Näin seuroille saadaan entistä paremmat edellytykset hankkia yh-

teistyökumppaneita, joiden tuella ne pystyvät ostamaan vakiovuoroja uudesta hallista. Tilanne on molemmille osapuolille uusi, sillä ainakaan Lappeenrannan talousalueella ei salibandyn osalta ole tämän ongelman ratkaisuun lähdetty kehittämään yhteistyöhön perustuvaa ratkaisua.

Tilanne on näin Liikuntakeskuksellekin uusi, mutta suhtautuminen uuden toimintamallin kehittämiseen on avoin. Kustannuksia mallista ei käytännössä aiheudu ja win-win-periaatteen toteutuminen nähdään niin tavoiteltavana kuin mahdollisena. Win-win-tilanteessa kaikki toiminnassa mukana olevat osapuolet saavuttavat voittoa. Tässä toimintamallissa Liikuntakeskus saa hallin käyttöastetta korkeammaksi, mikä tarkoittaa entistä suurempaa taloudellista hyötyä. Salibandyseuroille voitto on taloudellinen mahdollisuus harjoitella erinomaisissa olosuhteissa, ja sponsoreiden voittona taas on muita yhteistyömuotoja kannattavampi sijoitus mainontaan ja yhteistyöhön.

#### ***2.4 Lähtötilanne sponsoreiden näkökulmasta***

Sponsoreiksi lasketaan yritykset, joille seurat myyvät toimintamallin mukaisia palveluita ja saavat vastineeksi rahaa vakiovuorokustannusten kattamiseksi. Urheilusponsorointi kuuluu osana yritysten markkinointiviestintään ja on niille yksi sen toteuttamisen vaihtoehto. Markkinointiviestinnän kannalta olennaisia asioita ovat näkyvyys ja kohderyhmä. Kun kilpailu urheiluseuroille kohdistuvista markkinointivaroista on muutenkin tiukkaa, on ehdottoman tärkeää, että Liikuntakeskuksen toimintamalli pystyy tarjoamaan kiistattomia hyötyjä yhteistyöstä. (Björkberg 2001, 32)

Taloudellinen taantuma vaikuttaa yritysten halukkuuteen sponsoroida urheilua. Jos yritykselle ei pystytä todistamaan molemminpuolisen hyödyn saavuttamista, se investoi varsinkin niukkoina aikoina enemmän kohteisiin, joiden hyöty on pystytty osoittamaan. Toinen vaikuttava tekijä on urheilusponsorointiin liittyvä, yleisesti tiedossa oleva tunnesidonaisuus. Sponsorointihalukkuuteen vaikuttaa hyötyajattelun lisäksi tunne sponsoroinnin kohteen saavuttaman hyödyn suuruudesta. Opinnäytetyön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että on oletettavasti täy-

sin eri asia, myykö toimintamallia Liikuntakeskuksen oma yritysmyyjä vai vakio-  
vuorojaan kattavan salibandyjoukkueen pelaaja.

## ***2.5 Projektin aikataulu ja yhteistyökumppanit***

Projekti toteutettiin talven 2010 aikana. Lopullinen päätös salibandyhallin investoinnista tuli vuoden 2009 lopussa, ja projektin tuli olla valmis Liikuntakeskuksen käytettäväksi helmikuun 2010 alussa, jotta seuroille jäisi huhtikuun puoleen väliin aikaa käyttää mallia hyväkseen. Tänä aikana Liikuntakeskus sitoutui olemaan ottamatta yhteyttä yritysasiakkaisiin ja seuroilla oli etuosto-oikeus vakio-  
vuoroihin.

Ensimmäinen palaveri Liikuntakeskuksen kanssa käytiin 15.1.2010 ja samalla määriteltiin asiakastilaisuuden ajankohdaksi 10.2.2010. Aikataulullisesti projekti toteutettiin erittäin nopeasti, mikä osaltaan edisti sen valmistumista. Lopullinen asiakastilaisuus järjestettiin Liikuntakeskuksen tiloissa 9.2.2010, ja projekti päätettiin väliaikaisesti ennen tulosten arviointia jälkikontaktointiin 17.2.2010.

Toimintamalli toteutettiin pääasiassa yhdessä Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n markkinoinnista vastaavan Tommi Naakan kanssa. Palavereissa oli Liikuntakeskuksen puolesta mukana satunnaisesti myös toimitusjohtaja Lasse Blomqvist ja yritysmyyntistä vastaava Aki Ylä-Outinen.

Yhteistyössä olivat mukana myös Lappeenrannan kaupungin liikuntatoimen Petri Ruotsalainen ja Suomen Salibandyliiton Kaakkois-Suomen aluevastaava Anssi Jukka. Liikuntatoimen kanssa keskusteltiin tarjottavien vuorojen ajankohdista ja periaatteista, joilla liikuntatoimi jakaa seuroille jo varaamia vuoroja. Salibandyliittoa käytettiin yhteistyössä asiakkaiden ja heidän yhteystietojensa hankinnassa sekä markkinointikanavana Liikuntakeskuksen ja seurojen välisessä informoinnissa.

Alueen suurin salibandyseura NST-Lappeenranta ry. oli koko projektin ajan aktiivisesti mukana kehittämässä toteutettavaa mallia. Koko alueen salibandy-

kehitystä silmälläpitäen keskusteluja käytiin erityisesti toiminnanjohtaja Janne Kytösalmen, mutta myös hallituksen puheenjohtaja Juha Härkösen kanssa.

### **3. TOIMINTAMALLIN TUOTTEISTAMISEN SUUNNITTELU**

Opinnäytetyöprojektin tavoitteena on tuotteistaa palvelu. Päämääränä on luoda ja antaa hinnoitteluesimerkkejä mainoksista ja palveluista, joista seurat voivat luoda omalta kannalta optimaalisimpia paketteja myytäväksi sponsoreille. Toimintamallin sisältö muodostuu niin mainos- kuin toiminnallisestakin yhteistyöstä. Mainosyhteistyö käsittää uuden hallin seinä- ja laitamainontaa. Toiminnallinen, perinteisestä sponsoroinnista poikkeava yhteistyö sisältää hallin käytön mukana tuomiaan mahdollisuuksia esimerkiksi yritysten ohjattujen salibandyvuorojen ja promootiotilaisuuksien muodossa. Lisäksi tärkeä osa mallia on yhteistyössä NST-Lappeenrannan kanssa toteutettu lippupakettien sisällyttäminen osaksi toimintamallia.

Parantaisen (2009,11) mukaan tuotteistaminen ei ole määritelmänä yksiselitteinen. Tuotteistamisella voidaan käsitteenä esittää jo olemassa olevan tuotteen käyttöominaisuuksien parantamista tai esimerkiksi huippu-urheilijan imagon luomisesta sponsoreiden saamiseksi. Teollisuudessa tuotteistamisella voidaan tarkoittaa yksinkertaisesti uuden tuotteen hinnoittelusta ja esimerkiksi tuotekoodin luomista tuotteelle. Palveluiden tuotteistaminen nähdään työnä, jonka lopputuloksena asiantuntemus ja osaaminen jalostuvat myynti-, markkinointi- ja toimintuskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Tekesin oppaassa palveluiden tuotteistaminen todetaan monimuotoiseksi käsitteeksi ja siitä puhutaan myös palveluiden konseptoisena tai systematisoisena. Sama monimuotoisuus koskee myös tuotteistamisprojektia, jonka toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä ja oikeaa kaavaa tai tapaa. Tuotteistamisen tavoitteena on luoda uutta tai kehittää jo olemassa olevaa palveluliiketoimintaa laatua ja tuottavuutta parantaen, maksimoiden asiakkaan saaman hyödyn ja yrityksen kannattavuuden. Vaikka tavoitteena ei olisi luoda täysin vakioitua pal-



velua, voi tuotteistamista hyödyntää kehitystyössä. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 3)

Tässä projektissa tuotteistaminen on yhdistelmä edellä mainittuja teorioita. Tavoitteena on luoda toimintamalli, joka on niin Liikuntakeskukselle kuin edelleen seuroille myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoinen. Luotava konsepti on yhdistelmä eri palveluliiketoimintoja, ja tavoitteena on parantaa Liikuntakeskuksen kannattavuutta. Palvelusta ei tule täysin vakioitua. Seuroille pyritään antamaan mainos- ja toimintayhteistyöhön vaihtoehtoja, joista se voi valitsemalla ja itse ideoitaan lisäämällä rakentaa itselleen parhaan tuotteen myytäväksi eteenpäin.

Tässä vaiheessa oli määritelty, että toimintamalli sisältää uuden hallin seinämainospaikkojen ja laitamainospaikkojen myyntimahdollisuutta seuroille. Myyntituotosta osa tulee suoraan Liikuntakeskukselle, mutta osa jää mainoksen myyneen seuran käyttöön vuorokustannusten kattamiseksi. Lisäksi malli tarjoaa ideoita yritys yhteistyön sisällöstä, käyttäen hyväksi vakiovuoroa sen tuomine mahdollisuuksineen.

Uuden toimintamallin tuotteistamisen suunnittelun lopputuloksena syntyy röyhkeä palvelulupaus. Sen tarkoituksena on kertoa asiakkaalle, mikä asiakkaan ongelmista on ratkaistavana. Muodollisesti se on naseva, röyhkeä ja jopa uskomattomalta kuulostava lupaus, joka saa asiakkaan kiinnostumaan, pysähtymään ja kuuntelemaan palveluntarjoajaa. Jotta palvelulupaus voidaan kiteyttää, tulee asiakkaan todellinen ongelma määritellä ja toteuttaa asiakassegmentointi perustellusti. Lisäksi tuote tulee hinnoitella ja dokumentoida, jotta se olisi olemassa. (Parantainen 2009, 164.)

Kirjassaan Parantainen jakaa tuotteistamisen kahteen pääkohtaan: lupaus- ja lunastusvaiheeseen. Lupausvaiheessa, jota mukaillaan tämän opinnäytetyön toimintamallin suunnitteluvaiheessa, käsitellään ensimmäiseksi asiakkaan ongelman määrittelyä sekä asiakasryhmän segmentointia ja asiakkaan valitsemista tuotteelle. (Parantainen 2009, 6.)

### **3.1 Asiakkaan ongelman määrittely ja asiakassegmentointi**

Jos asiakaskuntaa ei ole tarkasti segmentoitu, on kohdistetun tuotteen luominen vaikeaa. Suuri osa yritysten tuotteiden ongelmista johtuu siitä, että ne yrittävät miellyttää liian suurta asiakaskuntaa. (Parantainen 2009, 143.)

Parantaisen mukaan asiakkaalle ei ole luotavissa uusia tarpeita, vaan uudet innovaatiot pystyvät tuomaan niitä esille. Asiakkaan ongelman ei tämän vuoksi tarvitse olla suuri, jotta siitä voitaisiin keksiä liiketaloudellisesti kannattava ratkaisu. (Parantainen 2009, 151-152.)

Sipilän kirjassa hyvät tuoteideat ja tuotteet ovat kehittyneet usein vaativien asiakkaiden kanssa tehdystä yhteistyöstä. Asiakkaita tulee kuunnella ja tämän lisäksi ymmärtää heidän ongelmansa, mikä on keskeinen lähtökohta palveluyrityksen tuotekehitykselle. Sipilä pitää ratkaisematonta asiakkaan ongelmaa aina mahdollisuutena uudelle tuotteistusprosessille. (Sipilä, 1996)

Näiden teorioiden pohjalta pidimme perusteltuna lähteä liikkeelle asiakkaan ongelman määrittelemisestä ja segmentoinnista. Tuotteistamisprosessin alussa oli olemassa mielikuva osasta valmista tuotetta, mutta sen tarkentamiseksi tuli valita asiakkaat, joiden tarpeisiin valmiilla tuotteella pyritään vastaamaan.

Tämän projektin tulevien asiakkaiden ongelma oli helppo havaita: salibandyseurojen taloudelliset resurssit ovat pääosin riittämättömät koko vuoden kestävien vakiovuorojen ostamiseen. Vakiovuoron hinnan Liikuntakeskus on määritellyt lähelle rajakustannusta, jolla salibandyhalli pysyy taloudellisesti kannattavana, joten toisena vaihtoehtona oleva hinnan alentaminen ei tullut kysymykseen.

Ongelman ratkaisemattomuus avoimilla markkinoilla selittyy sillä, että vastaavan kaltaista, ongelman ratkaisevaa toimintamallia ei ennen ole ollut saatavilla. Koska Liikuntakeskuksen investointi luo markkinoille uuden tarjottavan palvelun, ei asiakassegmentillä ole ollut tarvetta ratkaista ongelmaa.

Segmentoinnissa samankaltaiset asiakkaat jaetaan omiin ryhmiinsä. Markkinointi eri segmenttien välillä eroaa toisistaan, koska niiden tottumukset, tarpeet ja odotukset ovat erilaisia. Segmentointia käytetään usein yrityksissä, joissa halutaan päästä eroon kustannustehottomasta massamarkkinoinnista. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94.)

Parantainen ja Rope ovat molemmat sitä mieltä, että onnistunut segmentointi on kannattavan yritystoiminnan perusta. Toimiva tuote on suurin tekijä menestyksen takana, mutta se ei toimi, jollei asiakkaiden valintaa ole toteutettu tarkasti ja tehty siihen liittyviä ratkaisuja oikein. Yksi lähtökohta on etsiä potentiaalisia asiakkaita, joilla on ongelma. Tässä tuotteistamisprosessissa ennalta määritellyn ongelmaan luodaan ratkaisu, joten kaikki ongelman omaavat salibandyseurat ovat selkeä segmentti. (Parantainen 2009, 143.) (Rope 2002, 60 - 61.)

Segmentoinnin tavoitteena on tunnistaa ja määrittää yrityksen resursseihin ja osaamiselle sopivat taloudellisesti kannattavimmat kohderyhmät. Segmentoinnin ongelmallisuutta Rope kuvaa seuraavasti: *Segmentin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa hirvittää, niin kannattaa ottaa puolet pois.* Lisäksi korostuu kahden eri käsitteen: asiakkaan ja segmentin ero. Asiakkaan ei välttämättä tarvitse kuulua segmenttiin ostaakseen yrityksen tuotetta. (Rope 2002, 60 - 61)

Segmentointi lähtee liikkeelle määriteltyjen yrityksen tavoitteiden perusteella tehtävästä potentiaalisten asiakkaiden rajaamisesta (Lahtinen & Isoviita 2001, 95 – 97.), jolloin päästään eroon Liikuntakeskuksen kannalta kannattamattomista asiakaspotentiaaleista Liikuntakeskuksen tavoitteena on etsiä salibandyseuroja, joilla on toiminnassaan riittävät resurssit mainospaikkojen myyntiin ja muiden yhteistyömuotojen toteutukseen.

Toinen segmentoinnin vaihe on segmentointiperusteiden määrittäminen ja itse asiakkaiden jako segmentteihin. Segmentointiperusteina business-to-business-markkinoilla ovat maantieteelliset kriteerit, organisaation ominaisuuksiin pohjautuvat muuttujat, ostokäyttäytymisperusteiset kriteerit sekä organisaatioiden poliittiset eroavaisuudet. Näillä kriteereillä potentiaaliset asiakkaat jaetaan lohko-

hin, joiden pitää täyttää seuraavat toimivalle segmentille asetettavat vaatimukset:

- 1. Segmentin asiakkaiden määrän täytyy olla luotettavasti ja tarkasti mitattavissa.*
- 2. Segmenttien tulee olla riittävän suuria (ollakseen kannattavia).*
- 3. Segmentit on voitava saavuttaa helposti markkinoinnin avulla.*
- 4. Segmentit on voitava erotella toisistaan selvästi. Asiakas ei voi samanaikaisesti kuulua useisiin segmentteihin.*

*(Lahtinen & Isoviita 96, 2001.)*

Ensimmäinen kohderyhmän rajausta oli sen rajoittaminen vain salibandyseuroihin. Yritysassiakkaat ja esimerkiksi muut palloilulajit jätettiin kohderyhmän ulkopuolelle, koska tavoitteena oli osaltaan kehittää alueen salibandyharrastusmahdollisuuksia ja lajijominaisuuksiltaan halli oli tähän optimaalinen.

Seuraava rajausta tehtiin salibandyseurojen talouden ja toiminnallisen potentiaalimukaan. Segmentoinnissa yksi asiakas, NST-Lappeenranta nähtiin yhtä suurena asiakkaana kuin muut yhteensä, joten se luo itsessään yhden segmentin. Toinen prosessin kannalta tärkeä segmentti muodostui seuroista, jotka pelaavat yksittäisiä otteluita jo kuluvalle kaudella tai lähitulevaisuudessa ja ovat näinollen ottelutapahtumien järjestäjiä. Toiseen segmenttiin kuuluvat seuraavat seurat: Pontuksen Nouseva Voima, Barbaarit 2, Voisalmen Kunto, Joutsenon Kataja, Korven Honka ja Heartbreakers.

Lahtisen ja Isoviidan laatimassa mallissa kolmas vaihe on markkinoiden kohderyhmien valinta. Varsinaisen segmentteihin jaon jälkeen valitaan kiinnostavimmat kohderyhmät, joille määritellään erikseen tuotepaketit ja markkinointiohjelma. Eri kohderyhmille soveltuvat usein eri markkinointitavat, ja tuotepakettien eroavaisuuksilla voidaan tehostaa asiakkaan tarpeen tyydyttämistä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 97.)

Markkinoiden varsinaisiksi kohderyhmiksi valittiin jo edellä määritellyt segmentit. Erillistä tuotepakettien määrittelyä ei nähty tarpeelliseksi, sillä tarjottava tuote

itsessään antaa seuralle mahdollisuuden muotoilla sitä juuri haluamallaan tavalla. Tuotteen myöhemmin toteutettava markkinointi päätettiin myös tehdä samalla tavalla molemmille segmenteille. Seurat tulisivat saamaan suoramarkkinointina kutsut lanseeraamistilaisuuteen, jossa toimintamalli niille esiteltäisiin.

### ***3.2 Toimintamallin mukaisen palvelun hinnoittelu***

Kun asiakkaan todellinen ongelma on havaittu ja asiakkaat tarkasti segmentoitu, pitää ongelman ratkaisemiseksi kehitetty palvelutuote hinnoitella. Hinnoittelu on tuotteen hinnan määrittämistä ja laskemista. Hinnoittelun tarkoituksena on asettaa tuotteelle hinta, jolla yrityksestä saadaan kannattava. Hinnoittelu on yksi tärkeimpiä yrityksen strategisia päätöksiä, koska sen vaikutukset ulottuvat tuotteen imagoon, myyntimääriin, muiden markkinointikeinojen soveltamiseen sekä kannattavuuteen ja rahoitukseen yrityksen näkökulmasta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 137.)

Parantaisen mukaan kallis hinta ei välttämättä ole huono asia. Hintajohtajana markkinoilla voi olla vain yksi yritys kerrallaan, joten on todennäköistä, että tuotteistaja joutuu miettimään, kuinka saada asiakas ostamaan tuote, vaikkei se ole markkinoiden halvin. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen maine tai ominaisuudet, jotka erottavat sen kilpailijoistaan ja saavat asiakkaan maksamaan enemmän. (Parantainen 2009, 180-181.)

Laitinen määrittelee uuden tuotteen hinnoittelun poikkeuksellisen vaativaksi tehtäväksi yrityksessä. Hinnoittelun tärkeys ilmenee siinä, että se saattaa ratkaista uuden tuotteen menestyksen markkinoilla. Kysyntä saadaan suureksi hinnoitteleamalla matalasti, mutta kannattavuus kärsii katteen ollessa pieni. Suurin osa epäonnistuneesta hinnoittelusta juontaa hinnan asettamisesta liian matalalle. Liian korkealla hinnalla tuotteen menestyminen markkinoilla voi kaatua kysynnän olemattomuuteen. Hinnoittelussa on huomioitava myös mahdolliset myöhemmät hinnanmuutosmahdollisuudet. Uuden tuotteen hinnoittelua vaikeuttaa myös usein vähäinen informaatio tuotteen kysynnän, kustannusten ja kilpailutilanteen kehitymisestä tulevaisuudessa. (Laitinen 2007, 263 - 264.)

Laitisen mukaan uuden tuotteen hinnoitteluun liittyy myös esimerkiksi asemointistrategian laatiminen. Asemointi tehdään suhteessa jo oleviin tuotteisiin tietyn tarpeen tyydyttämiseksi. Asemointistrategia ratkaisee uuden tuotteen hintatason, ja yritys voi tällä hinnoittelulla vaikuttaa uuden tuotteen luomaan mielikuvaan. Tärkeintä asemoinnissa on luoda tilanne, jossa tuotteen kysyntä ja kannattavuus saadaan sen elinkaaren jatkumisen kannalta tarpeeksi korkealle. (Laitinen 2007, 269.)

Toimintamallin hinnoiteltavat osat ovat laita- ja seinämainokset uuteen salibandyhalliin. Lisäksi tavoitteena oli antaa esimerkkejä yhteistyöhön mukaan saadun NST-Lappeenrannan ottelulippujen hinnoittelusta, sekä vakiovuorolla toteutettavien yritysvuorojen hinnoittelusta.

Hinnoittelun perustana käytettiin vakiovuoron hintaa. Tarkoituksena oli luoda hinnoittelu, joka mahdollistaa esimerkkien antamisen yhden vakiovuoron kustannusten kattamisesta. Liikuntakeskus oli määritellyt vakiovuoron hinnaksi seuroille 3050 € maanantaista perjantaihin klo 16 - 21. Hinta viikonlopulle sijoitettavalle vakiovuorolle oli 2150 € vuodelta. Salibandyseurojen harjoitusvuorot painottuvat arkipäiviin, koska viikonloppuisin pelataan suurin osa otteluista. Tämän takia varsinkin muodostettavien esimerkkipakettien hinnat tähtäsivät siihen, että hyöty konkretisoituu seuroille suhteessa viikolla olevaan vakiovuoroon.

Edellä mainittujen teorioiden ja Liikuntakeskuksen ajatusten pohjalta mainosyhteistyön suositellussa hinnoittelussa yrityksille hinta määriteltiin mielestämme varsin korkeaksi. Tähän osasyynä oli ennalta mainittu urheilusponsoroinnin tunnesidonnaisuus, jolloin sponsorilta saatava tuki ei ole absoluuttisesti sidonnainen sponsorin saamaan taloudelliseen hyötyyn. 1,20 m x 1,44 m kokoisen seinämainoksen hinnaksi suositeltiin 1000 €. Tästä hinnasta puolet jää mainoksen myyneen seuran vakiovuoron kustantamiseen ja toinen puoli suoraan mainospaikan tarjonneen seuran myyntiin. Samassa suhteessa jaettiin kentän kaukalon laitamainosten mainostuotto. Laitojen mainonta päätettiin hinnoitella metreittäin, jolloin sponsoreilla on mahdollisuus valita yhden tai kahden metrin pituinen laitamainos. Metrin hinnaksi määriteltiin 500 €.

Lisäksi suunniteltiin valmiiksi seuroja varten lisäarvoa tuovia palveluja yhteistyöhön. Näille palveluille ei luotu suoranaisia suositushintoja edelleen yrityksille, vaan ne sisällytettiin esimerkkiyhteistyöpaketteihin, jotka seuroille esiteltiin. Palvelut perustuivat vakiovuorojen käyttämättä jäävien vuorojen tehokkaaseen käyttöön yhdistettynä seurojen erikoispalveluina tarjoamiin lajitietoihin ja -taitoihin sekä yhteistyöhön NST-Lappeenrannan kanssa. Seuroja suositeltiin käyttämään tyhjiä vuorojaan sponsoriyhteistyön parantamiseen järjestämällä esimerkiksi ohjattuja yritysvuoroja seuran omien pelaajien tai valmentajien ohjaamana. Edellä mainittu vuoro on selvästi asiantuntijapalvelu, jonka arvo on helppo perustella yrityksille. Lisäksi vuoroilla voi pitää erilaisia promootiotapah- tumia niin sponsoreille kuin potentiaalisille yhteistyökumppaneillekin, ja yhteis- työssä seurat voivat järjestää jopa yrityssarjan, jolla täytettäisiin muuten tyhjäksi jääviä vuoroja.

Hinnoittelun konkreettisen hyödyn osoittamiseksi seuroille esimerkkipakettien hinnat laadittiin siten, että niitä yhdistelemällä voidaan päästä tilanteeseen, jos- sa seuralle ei jää kustannuksia vuorosta. Näin seurat voivat yksinkertaisesti las- kea, kuinka paljon niiden on hankittava sponsoreita edellä mainitun tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä nähtiin selvänä motivaatiotekijänä toimintamallin käytön edistämiseksi.

Kuvassa 3.1 on esitelty seuroille esimerkkinä tarjotut yhteistyömallit. Yrityksen kannalta kalleimmalla mallilla on mahdollista kattaa jopa puolet kauden yhdestä vakiovuorosta. Se sisältää sekä seinä- että laitamainoksen yritykselle sekä kak- si seuran vetämää yritysvuoroa. Lisäksi on esitelty kaksi eri mallia, joilla seura voi kattaa neljänneksen kuluistaan. Toinen malleista sisältää pelkän mainosyh- teistyön, mutta toisessa on mukana NST:n ottelulippuja, joita yritys voi jakaa niin työntekijöilleen kuin sidosryhmilleen.

## Esimerkiksi

- Seinä- ja laitamainos 1 m + yritysvuoro x2
  - Hinta yhteistyökumppanille 2250€
  - Seuralle jää 1500€ = 50% kustannuksista
- Seinä- ja laitamainos 1 m
  - Hinta yhteistyökumppanille 1500€
  - Seuralle jää 750€ = 25% kustannuksista
- Seinämainos + NST:n otteluliput 15kpl + 15kpl
  - Hinta yhteistyökumppanille 1400€
  - Seuralle jää 750€ = 25% kustannuksista



Oskari Kangas, Saimaan AMK



Kuva 3.1 Toimintamallin sisällön esimerkit

### 3.3 Toimintamallin dokumentointi

Toimintamallin suunnittelussa dokumentaatiolla on suuri rooli. Kaikki jo aikaisemmin tehdyt päätökset tulee tallentaa myöhempää tarkastelua varten, ja niiden pitää olla projektin kannalta olennaisten henkilöiden saatavilla. Parantainen antaa hyvän konkreettisen esimerkin hyvin tuotteistetusta palvelusta ja siihen liittyvästä dokumentaatiosta. Esimerkissä koko yrityksen henkilökunta irtisanoetaan välittömästi ilman työvelvoitetta eivätkä he koskaan enää palaa. Tilalle palataan saman alan ammattilaiset, mutta he eivät ole koskaan kuulleet tuotteistamastasi palvelusta. Jos uusittu yritys kykenee tuottamaan samaa palvelua jo parin viikon sisällä, on palvelu hyvin tuotteistettu. (Parantainen 2009, 12.)

Ainoa tapa edellä mainitun jatkuvuuden saavuttamiseen on dokumentaatio. Palvelun tuotteistaminen ei ole pelkkää dokumentointia, mutta se on edellytys palvelun jatkuvuudelle ongelmatilanteissa. Lisäksi se luo mahdollisuuden palvelun ulkoistamiselle ja monistumiselle. Dokumentointi on aikaa vievää ja haasta-



vaa, mutta se on toteutettava vaikka ammattilaisvoimin, jotta projekti onnistuu. (Parantainen 2009, 12-18.)

Dokumentoinnin mahdollistama prosessin osittainen ulkoistaminen tuo mukanaan monia hyötyjä. Resurssien vapautuminen ydinosaamiseen luo yritykselle edellytykset keskittyä edelleen siihen, missä se on hyvä. Ulkoistamisella voidaan reagoida myös muuttuvaan kysyntään, kun tuotantokapasiteetissa on varaa joustaa. Samalla voidaan yrityksen toiminnoista siirtää muiden vastuulle turhana nähtävät tehtävät. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 86-93.)

Myös Sipilä korostaa dokumentaation arvoa. Näkökulmana on oppimisen ja tiedonsiirron tehostuminen. Tuotteistamisen rooli oppimisen keskeisenä apuvälineenä konkretisoituu toimivalla dokumentaatiolla, joka antaa kokeneille ammattilaisille mahdollisuuden siirtyä kehittävämpiin ja vaativimpiin tehtäviin. Jos nuoremille asiantuntijoille pystytään antamaan selvä tuki tehtävien entistä nopeampaan ja parempaan toteuttamiseen, tämä vapauttaa aikaa ylemmiltä tahoilta. (Sipilä 1996, 17-18.)

Projektin kannalta dokumentaation rooli korostui entisestään. Koska olin ulkopuolisena tuotteistamassa Liikuntakeskukselle palvelua, oli erittäin tärkeää, että toiminta saattoi jatkua tuotteistamisprojektin jälkeenkin. Jos kaikki tuotteistamisen lopputuloksiin liittyvä materiaali olisi jäänyt omaan käyttööni, ei liikuntakeskuksella olisi omin voimin ollut mahdollista jatkaa mainosmyyntiä tulevaisuudessa.

Dokumentaatio oli tärkeää myös viestin viemisessä Liikuntakeskukselta seuroille. Jotta seurat pystyivät suorittamaan Liikuntakeskuksen mainosmyyntiä, niiden oli tiedettävä tarkkaan mitä ne myyvät, mihin hintaan he sen tekevät ja mikä on niiden saavuttama konkreettinen hyöty. Dokumentaatioon tuli sisällyttää niin tekniset tiedot tuotteesta ja sen käyttömahdollisuuksista, kuin toimintaohjeetkin Liikuntakeskukselle ja seuroille.

Osa tuotteen sisältöä oli mainosmyynti, jota seurat tekevät oman etunsa saavuttamiseksi. Samalla hyötyy myös Liikuntakeskus niin vakiovuorojen myynnin

kasvun osalta kuin mainosmyynnin osalta, joten myynti voidaan nähdä osittain ulkoistettuna toimintona. Tämä vapauttaa Liikuntakeskuksen yritysmyyntin resursseja suurempien yhteistyökumppaneiden etsimiseen ja entisten yhteistyösuhteiden hoitamiseen. Lisäksi ylemmän johdon ei tarvitse käyttää aikaa ja resurssejaan mainosmyyntiin.

Jotta palvelu monistuisi, eli mahdollisimman moni seura käyttäisi sitä hyväksyen, tulisi dokumentaation olla tarpeeksi yksinkertaista, mutta kattavaa. Projektin tuloksena syntyneitä dokumentteja on esitelty työn lopussa. Uskon, että toimintamallin toteuttaminen onnistuisi Parantaisen antaman esimerkin puitteissa, eikä henkilökunnan vaihtuminen lakkauttaisi nyt alkanutta toimintaa.

#### **4. TOIMINTAMALLIN KÄYNNISTÄMINEN**

Projektin toinen osa on toimintamallin suunnittelua seuraava toiminnan varsinaisen käynnistäminen. Käynnistysvaihe seuraa osittain Parantaisen tuotteistamismallin toista vaihetta, lunastusvaihetta. Jos ensimmäisessä vaiheessa on onnistuttu asiakkaan ostopäätökseen johtavalla tavalla, toisessa vaiheessa lunastetaan lupaus suunnittelemalla ja konkretisoimalla sitä vastaava palvelu. Olennaisin osa projektia on monistuvan palveluformaatin rakentaminen. Jo aikaisemmin mainittu dokumentaatio on edelleen ensiarvoisen tärkeää palvelun monistumisen kannalta. Dokumentaatio oli ensimmäisten versioiden osalta toteutettu jo edellisessä vaiheessa, joten siihen ei vaadittu kuin täydennyksiä lunastusvaiheen osalta. (Parantainen 2009, 196.)

Tärkeitä tehtäviä lunastusvaiheen osalta ovat työohjeiden kokoaminen, palvelun julkistaminen ja kehitysideoiden kerääminen. Tässä tuotteistamisprojektissa kerättiin ensin kehitysideat, minkä jälkeen työohjeet koottiin ja malli julkaistiin. Ennen mallin julkaisemista havainnoitiin toimintamallin ja franchisingtoiminnan yhtäläisyyksiä. Jo aikaisessa vaiheessa havaittiin, että kyseessä tulee olemaan hyvin franchising-toiminnan kaltainen tuotteen monistaminen, joten selvitettiin,

mitä hyvä franchising-toiminta on ja täyttääkö tuotteistamisprojekti sen tunnusmerkit.

#### **4.1 Työohjeiden kokoaminen**

Parantainen kehottaa luomaan selvät työohjeet. Ensin tulee kuvata palvelu yleiskuvan antamiseksi lukijalle, mutta heti sen jälkeen näkökulma on vaihdettava sellaiseksi, että kukin palvelun tuotantoon osallistuva tietää, mitä juuri hänen on tehtävä ja tiedettävä. (Parantainen 2009, 221 – 222.)

Palvelun toimittamiseen osallistuu eri tehtävissä olevia ihmisiä. Työohje tulee luoda erikseen jokaiselle roolille, joskin ohjeet kannattaa Parantaisen mielestä liittää yhdeksi dokumentiksi palvelun tuottamisen ollessa aina yhteispeliä. On myös suotavaa, että jokainen osallistuja tutustuu lyhyesti muiden ohjeisiin ymmärtääkseen kollegoiden toimintaa entistä paremmin. (Parantainen 2009, 222.)

Työohjeessa määritellään dokumentin kohderyhmä, määritellään tarve, johon palvelu on kehitetty ja siihen tarvittava organisaatio, kuvataan palvelun formaatti ja kerrotaan, mitkä ovat tuotantoon osallistuvien tehtävät. Tämän jälkeen erotellaan eri roolien omat tehtävät ja esitellään palvelun eri vaiheet aikajärjestyksessä. Samalla määritellään tehtävien aikamääreet, tehtävän tarkka sisältö, sen vastuuhenkilö ja kenelle tehtävästä vastaava on itse vastuussa. (Parantainen 2009, 222.)

Projektin työohje laadittiin yhteiseksi niin Liikuntakeskukselle kuin kohdeseuroille. Organisaatio, joka vaaditaan mallin käytännön töiden tekemiseen, on niin pieni Liikuntakeskuksen osalta, ettei se tarvitse erillistä ohjekirjaa mallin ominaisuuksista. Tärkeämpää oli työohjeiden kokoaminen seuroille, jotta niille olisi selvää, kuinka toimia. Liikuntakeskuksen työntekijät ymmärtävät toistensa tehtävät mallin osalta ilman varsinaista ohjeistustakin. Varsinainen työohjeiden dokumentaatio on sama kuin toimintamallin esittelyssä käytetty PowerPoint-esitys. (Liite 1: Toimintamallin esittelymateriaali).

## **4.2 Toimintamallin ja franchisingtoiminnan yhtäläisyydet**

Projektin toteuttamisen aikana huomattiin, että uusi toimintamalli muistuttaa franchising-toimintaa. Tämän johdosta toimintamallin hahmottuessa nähtiin tärkeäksi tutkia, mitä franchising todella on, mitkä ovat sen hyödyt niin Liikunta-keskukselle kuin seuroillekin ja mitä se vaatii onnistuakseen.

Yleisesti ja ymmärrettävimminkin franchising on määritelty kahden niin taloudellisesti kuin juridisesti itsenäisesti toimivan osapuolen väliseksi yhteistyömalliksi. Tässä suhteessa franchisingantaja on kehittänyt tavan toteuttaa liiketoimintaa, jonka käyttöön se antaa oikeuden toiselle osapuolelle. Franchisinginottaja harjoittaa näin antajan kehittämällä konseptilla liiketoimintaa tavallista sidosryhmäsuhdetta tiiviimmässä yhteistyössä. (Laakso 2005, 27 – 29.)

Franchisingantajan kannalta franchising on onnistuneen liiketoiminnan tai liiketoimintamallin kasvattamista ja levittämistä. Franchisingottajan kannalta malli tarkoittaa tapaa harjoittaa yritystoimintaa tai yrittäjyyttä. Yhdessä näistä muodostuu verkosto, jolle on ominaista pienyrityksille tuttu tehokkuus, mutta joka pystyy hyödyntämään myös suurtuotannon edut. (Laakso 2005, 29.)

Taloudellisesti franchising tarjoaa liiketoiminnan kasvulle onnistuessaan edullisemmän, nopeamman ja tehokkaamman tavan laajentaa toimintaa kuin perinteinen oman yrityksen toiminnan kasvattaminen. Päätöstä tehtäessä on kuitenkin analysoitava tarkasti aloittamiseen liittyviä kuluja, kehityspanoksia ja omia taloudellisia resursseja. Jos analyysi tehdään huolellisesti ja todetaan kannattavaksi, franchisingliiketoiminta on toteutuessaan taloudellisesti voitokasta. (Laakso 2005, 177; Lamble 1998,15.)

Yrityksen kannalta franchisingia tarjoavan yrityksen ja toimintamallin onnistumisen edellytyksiä on Laakson mukaan kolme: kaupallinen hyödynnettävyys, monistettavuus ja yhteistyön edellytykset. Kaupallinen hyödynnettävyys sisältää tuottavan liiketoimintamallin. Kuten kaikessa yritystoiminnassa, ei sijoittaminen ole järkevää, jollei sillä saavuteta voittoa. Yksi toiminnan peruspilareista on uskottavuus, mikä liittyy niin määrälliseen tunnettuuteen kuin imagon laatuun. Li-

säksi onnistuvan liiketoiminnan piirre on tunnistettavissa oleva yksilöllisyys, mikä näkyy selkeänä yrityskuvan erottumisena muista alan toimijoista. (Laakso 2005, 188-197.)

Franchisingiin ryhtyvän on myös tunnistettava ja tiedostettava omat kilpailuetunsa markkinoilla. Tähän kuuluu niin kilpailuetujen tunnistaminen kuin tieto siitä, mihin edut perustuvat ja ovatko ne monistettavissa toisen toimijan käyttöön. Myös franchisingissa on otettava huomioon koko toimialan tila ja kehityssuunnat. Nämä tekijät vaikuttavat liiketoimintamallin menestysmahdollisuuksiin. (Laakso 2005, 192.)

Selvin tekijä franchisingtoiminnan erottamisesta perinteisestä yritystoiminnasta on toiminnan monistettavuus. Koska kaikki mukana olevat toimivat yhdenmukaisesti, täytyy konseptin olla mallinnettavissa, dokumentoitavissa ja koulutettavissa muille. Tämän lisäksi monistettavuutta helpottavat esimerkiksi patentilla suojattavissa tai automatisoitavissa olevat elementit. (Laakso 2005, 192-194)

Liiketoimintamalli tulee pystyä paketoimaan. Sen raamien tulee olla määriteltävissä, jolloin varmistutaan siitä, että toisen samaa konseptia käyttävän yrityksen valvonta on helpompaa. Luodun paketin sisällä olevat eri osat tulee pystyä systematisoimaan. Paketoinnissa tehdyn raamituksen sisälle on pystyttävä erittelemään yksittäisiä toimintoja, jotta niiden toteutumista pystytään ohjeistamaan ja valvomaan. Kun edellä mainitut monistettavuutta edesauttavat toimet on tehty, toimintamalli voidaan usein dokumentoida eräänlaiseksi yrittäjän käsikirjaksi. Tämä helpottaa uuden yrittäjän oppimista toiminnan siirtyessä ja se parantaa konseptin säilyvyyttä muuttumattomana. (Laakso 2005, 192 – 194.)

Franchisingissa on aina kyse yhteistyöstä, jossa on kaksi osapuolta. Ennen kuin ollaan tietoisia konseptin monistamisen vaatimuksista, on vaikea määrittellä vaatimuksia franchisingottajalle. Tärkeimpinä vaatimuksina yhteistyölle voidaan nähdä niin taloudellisten kuin henkistenkin resurssien riittävyys. Franchisingin taloudellisesta kannattavuudesta huolimatta ei selvitä ilman investointeja, mikä asettaa vaatimuksen taloudellisesta vakavaraisuudesta. (Laakso 2005, 192 - 194.)

Perusliiketoiminta tulee tuntea erittäin hyvin, jotta tiedon voi luovuttaa muiden yritysten käyttöön. Franchisingissa ei ole kyse uuden työntekijän hankinnasta, vaan tavoitteena on saada yhteistyökumppani tai itsenäinen yrittäjä yhteistyöhön. Perustettaessa franchisingketjua on tarkasti analysoitava löytyykö osamista tarpeeksi omasta takaa, ja jos ei, onko sitä hankittavissa. Franchisingketjun ideana on hyödyn saavuttaminen kaikille osapuolille. (Laakso 2005, 195 - 196)

Franchising-toiminnan määritelmä täyttyy, kun Liikuntakeskus ja yksittäinen seura toteuttavat yhteistyötä. Liikuntakeskus on kehittänyt tavan taloudellisen yhteistyön toteuttamiseksi ja antaa oikeudet sen käyttöön seuroille. Seurat harjoittavat tätä liiketoimintaa, eli pääosin mainosmyyntiä normaalia myyjä-asiakassuhdetta tiiviimpänä yhteistyönä.

Liikuntakeskuksen kannalta yhteistyö pyrkii oman liiketoiminnan kannattavuuden ja volyymin kasvattamiseen. Taloudellisesti pyrkimys on win-win-tilanne, jossa liiketoiminta kasvaa mallin avulla nopeammin, tehokkaammin ja edullisemmin kuin vain vakiovuoroja myymällä. Päätöstä tehdessä on analysoitu sen aloittamiseen liittyvät kulut, joiksi voidaan laskea materiaalin laatiminen ja tehty työ. Nämä kulut ovat erittäin pieniä verrattuna potentiaalisiin tuloihin toimintamallista. Toimintamallin toteuttaminen on Liikuntakeskuksen kannalta lähes risikitöntä, ja sillä voidaan saavuttaa huomattavia voittoja minimaalisin riskein.

Laakson (2005, 192-196.) kolmen toimintamallin edellytyksen soveltava tarkastelu antaa tarkemman kuvan toiminnan mahdollisesta kannattavuudesta. Kaupallinen hyödynnettävyys tarkoittaa tässä toimintamallissa win-win-toimintamallia. Sijoitus on seuroille järkevä, koska ne hyötyvät siitä kiistattomasti. Myös Liikuntakeskuksen kannalta vakiovuorojen investointihalukkuuden kasvu on ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan kannalta. Lisäksi Liikuntakeskus saa oman osansa mainostuloista, jotka muuten voisivat jäädä kokonaan saamatta. Laakson mainitsema uskottavuus on korkealla. Liikuntakeskus on alansa markkinajohtaja, sen imago on erittäin hyvä ja se on sponsoreiden kannalta haluttava mainospaikka. Arvio hallin käyttäjistä lupaa näkyvyyttä, mikä osaltaan edis-

tää edellä mainittua haluttavuutta sponsoreiden silmissä. Liikuntakeskuksen uusi salibandyhalli erottuu kilpailijoistaan edukseen. Kuten aikaisemmin on mainittu, tulevat lajitilat olemaan paremmat kuin missään muussa Etelä-Karjalan alueen salibandyhallissa.

Liikuntakeskus tunnistaa ja tiedostaa omat kilpailuetunsa markkinoilla, joille se suunnittelee toimintamallin mukaista, franchisingia muistuttavaa toimintaa. Kilpailuetu on suoraan siirrettävissä muun toimijan käyttöön, mikä tarkoittaa täysin samojen mainosmyynnin oikeuksien siirtämistä salibandyseuroille. Tämä luo mahdollisuuden monistamiselle, mikä erottaa toimintamallin perinteisestä liike-toiminnasta. Konsepti on mallinnettavissa seurojen käyttöön ja onnistuneella dokumentoinnilla toimintamalli säilyy hyvin samanlaisena riippumatta seurasta, joka sitä käyttää. Yksinkertaisuutensa takia ei ole tarvetta suojata toimintamallia patentilla, sillä suojan kilpailijoita vastaan antaa Liikuntakeskuksen erilaistuminen ja se, ettei kenelläkään muulla ole tarjota vastaavanlaista palvelua sponsoreille myytäväksi.

Toimintaan käytettävä malli on selvästi paketoitu. Raamit seuroille on määritelty selvästi ja eri osat, joita malli sisältää, on eroteltu toisistaan. Näin pystytään ohjeistamaan ja tarvittaessa valvomaan seuroja jokaisen yhteistyömuodon osalta. Taloudelliset hyödyt on selvästi jaettavissa Liikuntakeskuksen ja seurojen osalta. Liikuntakeskukselle menee osa mainosmyynnin tuloista ja NST:lle lippupaketeista, joita seuramat myyvät. Rajaukset ovat selkeästi esittelymateriaalissa esitellyt, mikä helpottaa seurojen kannalta toimintamallin periaatteiden omaksumista ja säilyttää yhteistyökonseptin sellaisena, kuin se on suunniteltu.

Franchisingin tavoitteena on päästä yhteistyöhön toisen toimijan kanssa. Vaikka kyseessä ei ole varsinainen kahden yrityksen tai yrityksen ja yrittäjän välinen suhde, ovat tärkeimmät peruseriaatteet samat. Liikuntakeskuksen silmissä seuroilla on tarvittava määrä resursseja, ennen kaikkea valmiita kontakteja sponsoreihin, jotta malli voi toimia kannattavasti. Laakson ajatuksista poiketen investoinnit seuran kannalta yhteistoiminnan käynnistämiseksi ovat minimaaliset. Sijoitus on vakiovuoro, mutta mikään ei estä yhteistyökumppaneiden hankkimista ennen vakiovuoroa, jolloin on mahdollista budjetoida vakiovuoron kus-

tannukset nollassi. Onnistuessaan toimintamalli muistuttaa läheisesti franchising-toimintaa ja toteuttaa franchisingin perusajatusta, hyödyn saavuttamista kaikille osapuolille.

#### ***4.3 Toimintamallin konkretisointi ja julkaiseminen***

Parantaisen tuotteistamismallissa puhutaan toteutettavan toimintamallin julkistamisesta. Palvelun julkistamisessa olennaista on huomioida eri sidosryhmien erilaiset tarpeet. Huolellisesti julkistettu palvelu ottaa huomioon niin oman palvelun tuotantoon osallistuvat, muun oman yrityksen henkilöstön kuin alihankkijat ja muut sidosryhmätkin. Lisäksi on huomioitava pilottiasiakkaiden, omien asiakkaiden ja tiedotusvälineiden näkökulmat ennen uuden palvelun julkistamista. (Parantainen 2009, 225 - 226)

Parantaisen mallin perusteena on, että jokainen kuulija haluaa kuulla, mitä hyötyä kyseisestä palvelusta on juuri hänen kannaltaan. Jos haluaa kertoa heille muistakin yksityiskohdista ja siitä, miksi tuote on myyjän mielestä ylivoimaisen nerokas, he saattavat kyllä nyökytellä innokkaasti, mutta odottavat jatkuvasti tietoa siitä, mitä iloa palvelutuotteesta olisi heille itselleen. (Parantainen 2009, 225 - 226.) Projektin kannalta olennaiset kuulijat ovat Liikuntakeskuksen mukana oleva henkilökunta sekä samalla asiakkaan ja yhteistyökumppanin roolissa olevat seurat.

Ennen palvelun julkistamista asiakkaille, se tulee lanseerata ensin talon omalle välle. Tärkeintä julkistamisessa on pyrkiä saamaan koko yrityksen tuki uuden palvelutuotteen taakse. Työntekijöille on tarjottava selkeitä etuja, eikä niinkään julistaa uuden konseptin taloudellista kannattavuutta, mikä puree usein vain yrittäjiin tai suoraan tulospalkkaa nauttiviin, vaikka yrityksen menestyksen luulisi olevan kaikkien kiinnostuksen kohde. Hyvä lähestymistapa omalle välle lanseeraamisessa on luoda kuva mahdollisuudesta vaikuttaa julkistettavaan palvelutuotteeseen. Kehitysehdotuksien kerääminen antaa ideoita toiminnan kehittä-



miseen, minkä lisäksi se luo kuulijoille kuvan kiinnostuksesta heitä kohtaan. (Parantainen 2009, 226 - 227)

Parantainen määrittelee myyjät yhdeksi tärkeimmistä ryhmistä tuotteen menestymisen kannalta. Tässä toimintamallissa myyjinä toimivat salibandyseurat ja niiden pelaajat, vanhemmat ja toimihenkilöt. Toinen tärkeä ryhmä ovat seurojen vastuuhenkilöt, joiden kautta projektin toimeksianto julkaistaan. Johtaja on aina esimerkki, jonka tekemisiä seurataan tarkasti organisaation rakenteesta riippumatta. Jos esimies ei pysty näyttämään alaisilleen aitoa innostusta uutta konseptia kohtaan, koko konseptin menestys saattaa kärsiä ratkaisevasti. Myyjiin pätee yksinkertainen sääntö, minkä mukaan heitä kiinnostaa pääosin samat asiat kuin asiakkaita. Jos tuote on helppo ostaa asiakkaan mielestä, se on usein helppo myydä myyjän näkökulmasta. Myyjälle olennaista on tuotteen taloudellinen tuotto, joten hänelle tulee pystyä osoittamaan, että palvelu tuottaa rahaa. Hyvälle myyjälle riittää rajattu määrä tietoa menestymiseen; olennaisimmat myyntiväittämät, toimitussisältö, hinnat, tuotteen toimitusajat ja potentiaalisen asiakkaan tunnusmerkit riittävät. Lisäksi myyjälle tulisi selvittää asiakkaiden yleisimpien vastaväittämien kumoaminen ja selvittää, miksi asiakas ostaa juuri häneltä, eikä kilpailijalta. (Parantainen 2009, 227-229.)

Sipilän mukaan konkretisointi, aineettomasta aineellisemmän luominen on prosessin vaiheista viimeinen. Konkretisoinnilla pyritään lisäämään asiakkaan, tässä tapauksessa seurojen halukkuutta maksaa palvelusta. Asiantuntijapalvelun konkretisoinniksi on olemassa useita eri keinoja. Joillain aloilla on mahdollista käyttää aikaisemmin suunniteltuja ja toteutettuja tuotteita esittelytilaisuuksissa. Jos palvelua on toteutettu aikaisemmin, ovat referenssit ja omien asiakkaiden kuvaukset tehokkaimpia keinoja konkretisointiin. (Sipilä 1995, 86-87.)

Konkretisointiin kuuluu myös myyntitilanteissa vaadittavien erilaisten dokumenttien tai muiden apuvälineiden kehittäminen. Itse esittelytilanteeseen hyvien esittelykalvojen ja itse esitteen tekeminen toimivat hyvänä valmennuksena. Näin esittely saadaan irti kaavamaisuudesta, mikä ei sovi asiantuntijapalveluihin. Esittelyssä esille nostettavia asioita ovat erityisesti asiakkaan potentiaalisten

tulosten kuvaaminen sekä suoraan mielikuviin ja tunteisiin vaikuttaminen. (Sipilä 1995, 93.)

Parantaisen mallin viimeinen kohta on palvelutuotteen konkretisoiminen. Hyvin luotu palvelukäsikirja havainnollistaa omalle henkilöstölle, sidosryhmille, esimiehille, alihankkijoille ja työpaikanhakijoille, mitä yritys todellisuudessa tekee. Palvelukäsikirjan todellinen tarkoitus on vakuuttaa, että kehitysprojekti luo muutakin, kuin vain kauniita ajatuksia ja suuria suunnitelmia. Ihmiset ostavat Parantaisen sanoin konkretiaa, eivät ajatuksia. Vaikka asiakirjojen säilyttäminen sähköisessä muodossa on kannattavaa, ei paperiversioiden ja mapiksi kootun tuotekäsikirjan merkitystä tule vähätellä. Hyviä jälleenmyyjiä on vaikea etsiä ja he ottavatkin myydäkseen vain parhaiten tuotteistetut palvelut, jolloin jämäkkä palvelukäsikirja on tehokas myynnin väline, kun vakuutat jälleenmyyjää erinomaisuudestasi. (Parantainen 2009, 214 - 242.)

Kyseessä olevassa projektissa yhdisteltiin edellä mainittuja teorioita toimintamallin lanseeraamisen osalta. Malli päätettiin esitellä samanaikaisesti niin Liikuntakeskuksen mukana olevalle henkilökunnalle kuin salibandyseuroille. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska Liikuntakeskuksen Tommi Naakka ja Lasse Blomqvist olivat olleet mukana projektissa, eikä heidän lisäksi varsinaisia informoivia ollut kuin yritysmyyntistä vastaava Aki Ylä-Outinen. Projektilla ei ollut erityisiä pilottiasiakkaita, eikä myöskään tiedotusvälineitä otettu huomioon mallin esittelyssä, koska niitä ei nähty olennaisena projektin onnistumisen kannalta.

Esittelytilaisuus päätettiin pitää Liikuntakeskuksen omissa tiloissa. Samalla Liikuntakeskus esittelee uuden halliprojektin ja Lappeenrannan Liikuntatoimi kertoo vakiovuoroista, jotka kaupunki on sitoutunut ostamaan, ja niiden jakoperiaatteista ja käytöstä. Tämän jälkeen aikaa varattiin myös avoimelle keskustelulle hallista ja sen vuoroista. Paikalle kutsuttiin kaikki segmentointivaiheessa potentiaalisiksi asiakkaiksi nähdyt seurat, sekä edellä mainittujen lisäksi Salibandyliiton edustaja.

Kutsujen lähettämisessä kanavaksi valittiin Suomen Salibandyliitto ja sen Kaakkois-Suomen aluetoimisto. Yhteistyö aluevastaava Anssi Jukan kanssa oli mutkatonta ja liitto lähti mukaan mielellään. Kanavan valintaan oli kaksi pääsyttä: esittelytilaisuuden sisältö ja halu olla korostamatta toimintamallin kaupallisuutta. Esittelytilaisuuden asialistalla oli useamman tahon halu tuoda esille asioita, eikä kyseessä näinollen ollut vain Liikuntakeskuksen mainostamistilaisuus.

Toisekseen Salibandyliitto nähtiin kattojärjestönä erittäin hyvänä kanavana kohti seuroja. Asiakkaan näkökulmasta Salibandyliiton kutsu on väistämättä virallisemman ja vähemmän kaupallisen oloinen kuin suoraan liikuntakeskukselta tuleva kutsu, jota on helppo pitää vain mainoksena. Toimintamallin tarkoitus on kehittää alueen salibandytoimintaa, mikä on myös liiton mielenkiinnon kohteena. Salibandyliitolta löytyi myös valmis rekisteri seurojen yhteystiedoista, mikä teki kontaktoinnista helppoa ja nopeaa.

Kutsu lähetettiin perinteisesti postitse kaikille seuroille sekä Liikuntatoimelle. Perinteinen posti nähtiin konkreettisempänä vaihtoehtona kuin esimerkiksi sähköpostitse kutsuminen. Kutsussa (Liite 2: Kutsu esittelytilaisuuteen) esitettiin tilaisuuden asialista sekä pyydettiin seuroja miettimään valmiiksi seuraavan kauden vakiovuorojen tarvettaan. Kutsu 9.2.2010 järjestettyyn tilaisuuteen lähetettiin 27.1.2010, mikä osaltaan kuvaa projektin nopeaa etenemistä. Kutsun olisi mielestäni voinut lähettää aikaisemminkin, mikä ei tässä tapauksessa ollut kuitenkaan mahdollista.

Itse tilaisuudessa toimintamalli esiteltiin paikalla olevien seurojen johtohenkilöille, joiden vastuulla oli viedä viestiä seuroihinsa ja käynnistää mallin myyntityö. Esityksestä (Liite1: Toimintamallin esittelymateriaali) tehtiin mahdollisimman kiinnostava seurojen johdon kannalta ja sen tarkoituksena oli luoda heille mieluinen kuva mallista, jonka toteuttamisesta on heille kiistatonta hyötyä. Pelkkä esitys sinänsä ei anna täyttä kuvaa siitä, kuinka esittelytilaisuudessa korostettiin seurojen hyötymistä mallista. Seuroille korostettiin, että röyhkeä lupaus ilmaisesta harjoittelusta on aidosti toteutettavissa. Tätä väitettä perusteltiin urheilusponsoringin tunnesidonaisuudella sekä mallin tuoreudella, mikä lisää yritysten kiin-

nostusta sponsorointia kohtaan. Lisäksi korostettiin yhteistyön jatkuvuutta kaikkien kolmen toimijan välillä.

Seuroille kerrottiin mainosyhteistyön kustannusrakenteesta selkeästi, jotta niille selvisi, miten mainosyhteistyö hyödyttää seuroja. Näitä kustannuksia ja hyötyjä verrattiin suoraan jo hinnoiteltuihin vakiovuorojen hyötyjen konkretisoimiseksi. Lisäksi esitys antoi suoria ehdotuksia yhteistyön laajentamiseksi toiminnallisilla yhteistyömuodoilla, joiden arvon muodostuksesta annettiin selviä esimerkkejä. Tämän jälkeen esiteltiin kolme erilaista mainosyhteistyön toteutusmallia, joiden prosentuaalinen hyöty suhteessa vakiovuoroon tehtiin hyvin selväksi. Näin saatiin seuroille ymmärrettävästi tiedotettua, kuinka ne hyötyvät mallista.

Viimeinen dia oli varattu toimintaohjeiden ja vinkkien antamiseksi seuroille. Tämä sisälsi suoraan myyntityöhön liittyviä ohjeita, joita paikalla olijojen tulisi viedä eteenpäin varsinaista myyntityötä suorittaville seuran jäsenille. Myyjä kehoitettiin lähtemään liikkeelle kalleimmasta paketista, koska jos sponsorille esitetään ensin halvempaa, on sitä kalliimman paketin myyminen vaikeaa. Lisäksi korostettiin kannustusta myyntityöhön. Tuotetta on helppo myydä, eikä myyjän itsensä tarvitse tietää tuotteesta kaikkia spesifikaatioita. Nämä tiedot on saatavissa joko seuran edustajalta tai Liikuntakeskukselta. Myyntikirje (Liite 3) annettiin paperiversiona esittelytilaisuudessa ja se lähetettiin jälkikontaktoinnin yhteydessä seuroille sähköisenä versiona myynnin tueksi.

Sipilän korostaman myyntitilanteen tueksi luotiin myyntikirje, jonka kanssa potentiaalista sponsoria on helpompi lähestyä. Niin kirjeen kuin PowerPointinkin värimaailma mukailee Liikuntakeskuksen värejä, jotka ovat tulleet valtaosin CMS-toiminnan kautta tutuiksi lappeenrantalaisille. Myyntikirjeessä perustellaan nopeasti miksi salibandy on lajina kiinnostava ja minkä takia kyseinen halli rakennetaan. Tämän jälkeen yritykselle selvennetään, mistä yhteistyössä on kysymys ja mitkä ovat yrityksen saavuttamat konkreettiset hyödyt, eli tavoitettavien ihmisten määrä hallissa olevalle mainokselle. Myyntikirje on yksinkertainen ja tarpeeksi nopeasti luettava, joten siitä selviävät sponsoria kiinnostavat asiat erittäin helposti.

Lisäksi seurojen myyntiä helpottamaan tehtiin valmis pohja sopimusmallista (Liite 4), jota muokkaamalla seura saa omia yhteistyömuotojaan mukailevan sopimuksen aikaiseksi. Jälkikontaktointina seuroille lähetettiin Salibandyliiton kautta paketti, joka sisälsi PowerPoint-esityksen, myyntikirjeen ja sopimusmallin niiden käyttöön.

## **5. PÄÄTELMÄT**

Päätelmissä raportoidaan opinnäytetyön tuloksista, tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä ja laaditaan kehitysehdotuksia. Tulokset jakautuvat toimintamallin suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviin tuloksiin sekä mallin avulla saavutettuihin tuloksiin Liikuntakeskuksen salibandyhallin vakiovuorojen osalta. Salibandyseurojen toimintamallin käytön tulokset rajoittuvat seuroille rauhoitettuun myyntiaikaan, joka päättyi 15.4.2010. Tämän jälkeiset tulokset jäävät raportin ulkopuolelle.

Edellä mainituin perustein raportoitujen tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä, jotka perustuvat omiin havaintoihini projektista, toimintamallista ja sen sisällöstä. Johtopäätösten tarkoituksena on tukea viimeiseksi laadittuja kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset koskevat työtä niin sisällöllisesti kuin projektin osalta. Osa kehitysehdotuksista on sellaisia, että niitä voidaan kohdistaa toimintamalliin tulevaisuudessa.

### **5.1 Tulokset**

Projektin tuloksena syntyi alussa määritellyn tavoitteen mukainen tuotteistettu toimintamalli tarvittavine materiaaleineen Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n ja Lappeenrannan alueen salibandyseurojen välille. Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:llä on mahdollisuus jatkaa toimintamallin toteuttamista luodun materiaalin pohjalta, mikä sisältää esittelymateriaalin, myyntikirjeen ja sopimusmallin. Malli on esitelty seuroille ja otettu käyttöön Liikuntakeskuksessa.

Toimintamalli on uusi tapa toimia alueella niin yrityksille kuin urheiluseuroille, ja se sisältää uusia ideoita erityisesti salibandyn kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta alueella. Opinnäytetyö sisälsi mallin suunnittelun ja toteutuksen ennalta sovitusti yhteistyössä Liikuntakeskuksen ja salibandyseurojen kanssa.

Salibandyseurat eivät olleet hyödyntäneet toteutettua toimintamallia 15.4.2010 2010 mennessä, vaikka kiinnostus mallia kohtaan oli projektin aikana hyvin voimakas. Liikuntakeskuksen mukaan vakiovuorojen myynti ei ole onnistunut ennakoitusti, eikä toimintamallista ole ollut konkreettista hyötyä aikana, joka rauhoitettiin seuroille yritysten lähestymiseksi.

## **5.2 Johtopäätökset**

Uskon edelleen, että toimintamalli on tulevaisuudessa kannattava osa Liikuntakeskuksen salibandyhallin toimintaa. Ensimmäisen vuoden ”pilottiprojektina” siihen tulee muutoksia vuosi vuodelta, mutta jo nyt sen pitäisi pystyä tuottamaan lisäarvoa molemmille osapuolille. Mallin sisällössä ei mielestäni ole mitään, mikä estäisi sen menestymisen.

Suurin yksittäinen syy siihen, etteivät seurat ole ottaneet toimintamallia omakseen niin voimakkaasti, että se olisi tuottanut yhteistyötä, oli sen julkaisun ajankohta. Salibandyseurat ovat hyvin muuttuvia organisaatioita ja kauaskantoisten ratkaisujen tekeminen on erittäin vaikeaa suurimpia seuroja lukuun ottamatta. Tässä tapauksessa ainoa suuri seura oli NST-Lappeenranta. Malli esiteltiin helmikuussa, jolloin kuluvan kauden sarjat vielä pyörivät ja seuraava syyskuu on vielä erittäin kaukainen ajatus.

Seuroissa on vaikea hahmotella tulevaisuutta, jos edes tulevan kauden sarjataso ei ole selvillä. Siirtyminen turnausmuotoisista päivän aikana pelattavista useammista peleistä yksittäisiin otteluihin on kustannuksiltaan ja vaatimuksiltaan suuri muutos. Ymmärrettävästi Liikuntakeskus haluaa myydä vakiovuoronsa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tietääkseen, että hallin käyttöaste on

korkea, mutta aikataulu oli tällä kertaa seuroille liian nopea ja liian aikaisessa vaiheessa.

Kun malli on nyt julkaistu, on jokaisella seuralla ajatus sen olemassaolosta ja käyttömahdollisuuksista. Näin ollen seuraavan vuoden vakiovuorojen osalta ollaan huomattavan paljon valmiimpia mallin hyväksi käyttämiseen.

Toinen syy mallin käyttöönottamattomuuteen seuroissa on Liikuntakeskuksen pieni panos mallin myymisessä seuroille. Toimintamalli on esitelty seuroille ja niille on toimitettu materiaali jälkikontaktointina. Mielestäni seuroihin olisi pitänyt olla ja tulisi olla entistä enemmän suorassa yhteydessä mallin myymiseksi niille. Seurat ovat tietoisia toimintamallista ja sen mahdollisuuksista, mutta edellisen kauden päätyttyä olisi mahdollista sen tehokkaampi toteuttaminen.

### ***5.3 Kehitysehdotukset***

Kehitysehdotukset käsittelevät kokonaisvaltaisesti toteutettua projektia ja sen sisältöä. Asioita voi jälkeinpäin tarkastella hieman eri näkökulmasta ja mallin toimivuuden tai toimimattomuuden jälkeen siihen on mahdollista tehdä parannuksia.

Projekti eteni äärettömän nopeasti. Tämä oli hallin rakentumisen asettamien aikataulujen puitteissa asia, johon ei voitu vaikuttaa. Vaikka kaikki tarvittavat tehtävät saatiin aikataulun puitteissa suoritettua, olisi väljempi aikataulu voinut johtaa parempiin tuloksiin. Erilaisia mainosmateriaaleja ja yhteistyömuotoja olisi ajan kanssa saanut varmasti kehitettyä paremmiksi. Eri materiaalien kulkeminen minun ja Liikuntakeskuksen välillä edestakaisin palautteen ja muutosten kera olisi antanut ainakin tekijälle entistä enemmän varmuutta niiden toimivuudesta.

Toimintamallin suunnitteluun osallistui käytännössä kaksi ihmistä. Tämän kokoluokan ja potentiaalisen projektiin olisi ollut hyväksi, jos mukana olisi ollut useampi henkilö tarkkailemassa, mitä tehdään. Lisäksi tehdyille ratkaisuille olisi saanut

taas uutta ja erilaista näkökulmaa, jonka perusteella olisi mallia voinut kehittää ideoilla, joita ei tähän työhön tullut.

Mallin sisällön kannalta on vaikea arvioida, mitä se olisi voinut sisältää ollakseen parempi, koska varsinaista vertailukohtaa ei ole. On selvää, että mitä enemmän ja monipuolisempia yhteistyömuotoja sponsoreille voi esittää, sitä innokkaammin ne lähtevät toimintaan mukaan. Nyt vastuu sisällön kehittämisestä jäi suureksi osaksi seuroille, mikä johtuu niiden hyvin eritasoisista resursseista yhteistyötoiminnan järjestämiseen. Tämä johti osaltaan siihen, että Liikuntakeskuksen tarjoama malli jäi vain selkärangaksi seurojen käyttöön, mikä osaltaan oli pakon sanelema ratkaisu. Luonnollisesti olisi ollut parempi, jos olisimme voineet tarjota yhteisen mallin ja selkeämmät vaihtoehdot sen toteuttamiseen.

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, tulee mallin esittelyn ajankohtaa miettiä seuraavina vuosina tarkemmin. Asiakkaat eli seurat eivät ole kiinnostuneita seuraavan vuoden vakiovuoroista vielä helmikuussa. Uuden ajankohdan tulisi olla mieluummin touko- tai kesäkuussa, kun seuraavan kauden toimijat ja sarjataso ovat selvillä. Tämä on Liikuntakeskukselle hankala asia, koska vakiovuorojen myynnin kannalta on aina parempi, mitä aikaisemmin ne saadaan myytyä.

Seurojen aktiivisuuden herättämisessä oli parannettavaa. Syystä tai toisesta esittelytilaisuuteen ei saapunut läheskään kaikkia sinne kutsuttavia seuroja, mikä oli pettymys. Paikalle saapumattomiin seuroihin en opinnäytetyön rajaamisen takia ollut jälkikontaktointia lukuun ottamatta yhteydessä. Nämä seurat olisi tulut käydä yksittäin läpi ja esitellä malli niille vaikka erikseen. Näin olisi varmistuttu siitä, että kaikki asiakkaat ovat ymmärtäneet, mistä tuotteessa on kyse.

## **6. YHTEENVETO**

Toimintamallin luominen lähti liikkeelle suunnittelun rakenteen laatimisesta. Parantaisen ja Tekesin tuotteistamisteorioiden pohjalta rakenteen kannalta olennaisimmiksi tehtäviksi määriteltiin asiakkaan ongelman tunnistaminen, asiakas-



segmentointi, hinnoittelu ja dokumentointi. Näiden teorioiden pohjalta pystyttiin luomaan palvelulupaus toimintamallille. Teoria auttoi havainnollistamaan, miksei ongelmaan ole ollut ratkaisua ja vakuuttamaan, että nyt luotava toimintamalli on uusi rajatussa toimintaympäristössä.

Vaikka asiakkaan ongelma oli pääosin alusta asti tiedossa, antoi teoria tukea niin omille kuin Liikuntakeskuksen mielipiteille siitä, mitä hyötyä toimintamallista pitäisi olla salibandyseuroille. Kun ongelmaan ja sen ratkaisun vaatimukseen yhdistettiin asiakassegmentointi, saatiin selkeästi selville kenelle palvelutuote, eli toimintamalli suunnataan. Koska NST-Lappeenranta nousi selkeästi muiden asiakkaiden ylitse, oli luonnollista kehittää toimintamallia myös sen kanssa yhteistyössä.

Hinnoittelun perustana toimivat Liikuntakeskuksen seuroille jo määrittelemä vakiovuorokustannus ja vertailukohtana mainospaikkojen hinnat myyjistä riippumatta. Teorian rooli hinnoittelussa oli lähinnä virheet pois sulkeva. Dokumentointi korostui niin toimintamallin suunnittelu- kuin käynnistysvaiheessakin. Lopputuloksena syntyikin teorioiden tukemana tarpeeksi kattava dokumentaatio, joka on edellytyksenä toimintamallin elinkaaren jatkumiselle opinnäytetyöprojektin päätyttyä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi ja projekti onnistuivat. Toiminnallinen opinnäytetyö tuntui ehdottomasti omalta tavalta toteuttaa opinnäytetyö. Projekti oli mielenkiintoinen ja kattava, minkä lisäksi toimiva yhteistyö toimeksiantajan kanssa lisäsi motivaatiota sen toteuttamiseen. Olen tyytyväinen lopputulokseen, vaikkei taloudellista hyötyä toimintamallista ole vielä pystytty osoittamaan.

Pilottiprojektin rooli ei ole helppo. Vaikka tavoitteena oli ja sen mukaisesti onnistuttiin luomaan valmis, teoriassa toimiva malli, ei ole realistista odottaa valtavaa menestystä sen osalta heti ensimmäisenä vuonna. Pohjatyö on nyt kuitenkin tehty ja viimeistään ensi vuonna ollaan huomattavan paljon viisaampia. Uskon, että toimintamallista on hyötyä tulevaisuudessa niin Liikuntakeskukselle kuin Lappeenrannan alueen salibandyille.

Projektin toteuttaminen antoi hyvin realistisen kuvan tuotteistamisprosessista ja projektitoiminnasta aidossa työympäristössä. Tärkeimmät oppimani asiat liittyvät näihin kokonaisuuksiin. Opin projektin aikana käytännössä niin hyviä kuin huonojakin puolia tavoista tehdä asioita.

## LÄHTEET

Björkberg, R. 2001. Kaupunki sponsorina?, Jyväskylän yliopisto, Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Hänninen, A, Jordan, M & Mikkola, S. Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy Analyysi/ Kehittävä liiketoimintasuunnitelma vuosiksi 2009 - 2012. 2009. Lappeenranta.

Jaakkola, E. & Orava, M. & Varjonen, V. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. 2009. Helsinki: Tekes.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laakso, H. 2005. Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lahtinen, J, & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Laitinen, E.K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum Media Oy.

Lamble, J. 1998. Do you have what it takes to be a franchisee?. Teoksessa Dugan, A. Franchising 101: the complete guide to evaluating, buying and growing your franchised business. Chigago: Upstart Publishing Company.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. 3. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos. Hämeenlinna: Tietosykli Oy.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Helsinki: WSOY

Suomen Liikunta ja Urheilu, <http://www.slu.fi/@bin/119985/Urheiluseurojen+harrastamäärä+3-18+vuotiaiden+keskuudessa.pdf> (luettu 1.5.2010)

Suomen Liikunta ja Urheilu, [http://www.slu.fi/@Bin/119400/Kansallinen liikuntatutkimus 2005 2006 Aikuiset taitettu.pdf](http://www.slu.fi/@Bin/119400/Kansallinen_liikuntatutkimus_2005_2006_Aikuiset_taitettu.pdf), (luettu 1.5.2010)

Suomen Salibandyliitto, materiaalisalkku, salibandyhistoriikki, [www.salibandy.net/Liitto/Materiaalit/Salibandyhistoriikki.pps](http://www.salibandy.net/Liitto/Materiaalit/Salibandyhistoriikki.pps), (luettu 2.3.2010)

## Yhteistyömalli

Etelä-Karjalan Liikuntakeskuksen  
Salibandyhalli



Oskari Kangas, Saimaan AMK



## Sisältö

- Yhteistyö ja sen kannattavuus
- Yhteistyön kustannukset
- Lisäarvoa yhteistyölle
- Esimerkit
- Ohjeita



Oskari Kangas, Saimaan AMK



## Yhteistyö ja sen kannattavuus

- Seurojen yhteistyö yritysten kanssa
- Valmiit kontaktit ovat olemassa
  - Urheilusponsorointi on tunnesidonnaista
- Tarjotaan uusi yhteistyömalli ja selkeä hyöty yritykselle
  - Rahojen selkeä kohdistaminen
  - Mainoksen näkyvyys
- Yhteistyön jatkuvuus avainasemassa



Oskari Kangas, Saimaan AMK



## Mainosyhteistyön kustannukset

- Seinämainospaikka 1,20m x 1,44m (1000€)
  - Liikuntakeskukselle 500€
- Laitamainos 1m tai 2m (500€/m)
  - Liikuntakeskukselle 250€/m
- Optio mainoksesta seuraavalle kaudelle
  
- Vakiovuorokustannukset
  - Ma-Pe klo 16-21 = 3010 € / vuosi
  - La-Su = 2150 € / vuosi



Oskari Kangas, Saimaan AMK



www.liikuntakeskus.com

Puh. (05) 541 9500, Huhtimäki Lappeenranta

## Lisäarvoa yhteistyölle

- Yritysvuorot käyttämättömillä vuoroilla
  - Yritykselle, henkilökunnalle perheineen, asiakkaille, sidosryhmille
  - Seuran edustajan tuoma asiantuntemus
- Otteluliput NST:n miehet ja naiset 15+15 kpl
- Osallistumisoikeus yrityssarjaan
- Promootiotapahtuma
- Seuran edustajat yhteistyötapahtumiin



Oskari Kangas, Saimaan AMK



www.liikuntakeskus.com

Puh. (05) 541 9500, Huhtimäki Lappeenranta

## Esimerkiksi

- Seinä- ja laitamainos 1m + yritysvuoro x2
  - Hinta yhteistyökumppanille 2250€
  - Seuralle jää 1500€ = 50% kustannuksista
- Seinä- ja laitamainos 1m
  - Hinta yhteistyökumppanille 1500€
  - Seuralle jää 750€ = 25% kustannuksista
- Seinämainos + NST:n otteluliput 15kpl + 15kpl
  - Hinta yhteistyökumppanille 1400€
  - Seuralle jää 750€ = 25% kustannuksista



Oskari Kangas, Saimaan AMK



www.liikuntakeskus.com

Puh. (05) 541 9500, Huhtimäki Lappeenranta

## Ohjeet seuralle

- Liikkeelle kalleimmasta paketista, alihankkijat mukaan yhteistyöhön
- Kannusta myymään
  - Helppo myydä
  - Lisätiedot yhdeltä henkilöltä, myyjän ei tarvitse tietää tuotteesta mitään
  - Jokaisella on töissä oleva vanhempi/kaveri
- Käytä myyntikirjettä tarvittaessa
- Jälkikontakti ja raportointi
- Myös liidit otetaan mielellään vastaan



Oskari Kangas, Saimaan AMK



27.1.2010



## KUTSU

### UUDEN SALIBANDYHALLIN ESITTELYTILAISUUS

Suomen Salibandyliiton Kaakkois-Suomen alue yhdessä Etelä-Karjalan Liikuntakeskuksen kanssa kutsuu seuranne uuden salibandyhallin esittelytilaisuuteen.

Tilaisuus pidetään tiistaina 9.2.2010 klo 16.00 Liikuntakeskuksen kokoushuoneessa ja paikalle kutsutaan edustajia Lappeenrannan salibandyseuroista.

Paikalla on myös Lappeenrannan liikuntatoimi.

Tilaisuuden asialista:

- Liikuntakeskuksen halliprojektin esittely, Tommi Naakka
- Uuden salibandyhallin käyttö ja vakiovuorot, Liikuntakeskus ja liikuntatoimi
- Vakiovuoron kustannusten kattaminen mainosmyynnin avulla, toimintamallin esittely, Oskari Kangas, Saimaan AMK
- Keskustelu salibandyseurojen sali- ja vakiovuorotarpeesta

Pyydämme seuroja valmistautumaan tilaisuuteen miettimällä etukäteen ensi kauden toimintaansa ja harjoitus- sekä pelitilarvetta.

Ilmoittautumiset Kaakkois-Suomen aluevastaavalle, Anssi Jukalle, torstaihin 4.2.2010 mennessä; [anssi.jukka@salibandy.net](mailto:anssi.jukka@salibandy.net).

Kutsujina

Anssi Jukka  
Aluevastaava  
SSBL/Kaakkois-Suomi  
puh. 0400-529 028  
email. [anssi.jukka@salibandy.net](mailto:anssi.jukka@salibandy.net)

Tommi Naakka  
Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy  
puh. 0400-557 879  
email. [tommi.naakka@liikuntakeskus.com](mailto:tommi.naakka@liikuntakeskus.com)



Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy:n

# SALIBANDYHALLI

Mainosyhteistyö 2010-2011



Arvoisa yrityksen edustaja.

Lappeenrannan Huhtiniemeen avataan uusi salibandyhalli 1.9.2010. Salibandy on Suomen toiseksi harrastetuin palloilulaji ja lisenssipelaajien määrällä mitattuna maan neljänneksi suurin urheilulaji. Lappeenrannan alueella seuratoiminta on aktiivista lähtien miesten ja naisten Salibandyliigajoukkueista aina pienimpiin junioreihin ja harrastajiin.


Halli vastaa kasvavan lajin tilapuuhteeseen ja antaa alueen salibandyille entistä paremmat olosuhteet. Liikuntakeskuksen yhteyteen nouseva halli täyttää kaikki lajin vaatimukset; 20x40m kenttä lajiin suunnitellulla mattoalustalla ja satojen hengen katsomolla.

Liikuntakeskus tarjoaa yhteistyössä seurojen kanssa uuden mahdollisuuden tukea toimintaa. Mainosyhteistyön lisäksi yrityksenne voi järjestää salibandyvuoroja yhteistyöseuran kanssa ja osallistua yrityssarjaan. Yhteistyön tuoma hyöty kohdistuu varmuudella kyseisen seuran toimintaan.

Uuden hallin arvioitu keskimääräinen käyttäjämäärä on 2000 ihmistä viikossa. Mainoksenne tavoittaa näin erittäin kattavan määrän ihmisiä, mm. yrityssarjoissa pelaavia päättäjiä ja nuorten pelaajien vanhempia. Lisäksi mainoksenne näkyy esimerkiksi ottelutapahtumien lehtikuvissa.

Hankkeen toteuttamisesta vastaa Etelä-Karjalan Liikuntakeskus yhteistyössä Lappeenrannan Kaupungin ja seurojen kanssa.

Lisätiedot:  
Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy  
Tommi Naakka  
0400-557879 / tommi.naakka@liikuntakeskus.com

YHTEISTYÖSOPIMUS		
Yhteistyöjoukkue	-----	
Yhteistyöyritys	-----	
Osoite	----- -----	
Yhteyshenkilö	-----	
Sopimuksen sisältö		
Seinämainos 1,20m x 2,40m	_____ kpl	á _____ €
Laitamainos	_____ m	á _____ €/m
Yritysvuoro	_____ kpl	á _____ €
<u>NST:n</u> lippupaketti 15+15kpl	_____ kpl	á _____ €
Muu yhteistyö:	----- -----	
Yhteistyö yhteensä:		_____ €
Lisätiedot: Etelä-Karjalan Liikuntakeskus Oy Tommi Naakka 0400 – 557879 tommi.naakka@liikuntakeskus.com		
 Etelä-Karjalan <a href="http://www.liikuntakeskus.com">www.liikuntakeskus.com</a> <b>LIIKUNTAKESKUS</b> Puh. (05) 541 9600, Huhtiniemi Lappeenranta		