

Helena Ketola

Urheiluseuran tuotteistaminen:

Esiselvitys Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:lle

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohto

Tekijä: Helena Ketola

Työn nimi: Urheiluseuran tuotteistaminen: Esiselvitys Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:lle.

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi: 2011 Sivumäärä: 49 Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Seinäjoen Seudun Urheilijat ry. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä lisäarvoja eri kohderyhmille toimeksiantaja tuottaa. Työ on esiselvitys seuran tuotteistamisprosessille, jossa on tarkoitus selvittää seuran olemassa olevat tuotteet sekä mahdollisesti löytää uusia tuotteita. Tuotteistamisprosessilla pyritään myös selkeyttämään seuran toimintaa.

Työn teoreettinen viitekehys rajautuu urheiluseuratoimintaan sekä tuotteistamiseen. Teoriaosuudessa käsitellään urheiluseuratoimintaa, elämysteollisuutta, urheilua tuotteena, sekä tuotteistamista ja tuotteistamisesta saatavaa hyötyä.

Työn toiminnallisena osuutena tehtiin palvelutarjooman kartoitus lisäarvokartan muotoon. Kartta on työkalu seuran palvelutarjooman havainnollistamiseksi. Karttaa varten selvitettiin kaikki seuran tämänhetkiset tuotteet. Kartassa esitettiin lisäarvotekijät sekä miten ne ilmenevät. Kartoitus tehtiin yleistiedon sekä seuran toimijoiden haastattelujen pohjalta.

Työssä esitellään palvelutarjooman kartoitus avaamalla lisäarvokartan sisältö. Avaamisella tarkoitetaan sitä, että lisäarvokartta on kirjoitettu auki. Kaikki lisäarvotekijät on selitetty ja samalla on kerrottu, miten kukin lisäarvo toteutuu. Työn lopussa esitellään työn tuloksena syntyneet kehitysehdotukset seuran toimintaa koskien. Kehitysehdotuksia seuralle ovat uudet tuotteet sekä mahdolliset opinnäytetyöaiheet.

Avainsanat: Tuotteistus, urheiluseurat, yleisurheilu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business school

Degree programme: SME Business Management

Author/s: Helena Ketola

Title of thesis: Productisation of a athletic club: Case Seinäjoen Seudun Urheilijat ry.

Supervisor(s): Anmari Viljamaa

Year: 2011 Number of pages: 49 Number of appendices: 4

The client organisation for this thesis is Seinäjoen Seudun Urheilijat ry. The aim of the present thesis was to discover what additional value the club produces for different target groups. The thesis is a preliminary settlement for the productisation process of the club. The main goal of this thesis is to acknowledge the current products of the club and to create some new products. The aim of this productisation process is to clarify the operations of the club.

The theoretical frame of reference consists of the athletic club activity and productisation. The theory part covers the actions of an athletic club, experience economy, sports as a product, productisation and its benefits.

The functional part of this thesis is a map of all the products of the club. The map illustrates all the additional values and products the club produces. All the current products of the club were included in the map. The map shows all the surplus value factors and the ways they appear. The map is based upon common knowledge and the interviews with the club members.

In this thesis the map is written open which means that all the information in the map is told precisely. All additional values and the ways they appear are presented. In the conclusion part of this thesis there are development ideas. The developmental ideas are new products and possible additional topics for a new thesis.

Keywords: Productisation, athletic clubs, sports.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Työn tavoitteet	7
1.2 Aiheen valintaprosessi	7
1.3 Seinäjoen Seudun Urheilijat ry	8
1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö.....	10
2 TUOTTEISTAMINEN JA URHEILUSEURATOIMINTA.....	12
2.1 Urheiluseuratoiminta Suomessa.....	12
2.1.1 Urheiluseuratoiminnan nykytila ja kehitys Suomessa	13
2.1.2 Urheiluseuratoiminta eri yhteiskunnissa	15
2.4 Elämysteollisuus	16
2.3 Urheilu tuotteena.....	17
2.4 Tuotteistaminen	19
2.4.1 Tuotteistamisen suunnittelu.....	20
2.4.2 Palvelun tuotteistaminen kasvattaa kilpailuetua	22
3 PROSESSI	25
3.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen	25
3.2 Työn aikataulu.....	27
4 TULOKSET	29
4.1 Kartta	29
4.2 Kartan purku	31
4.3 Kartan käyttötavat	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
5.1 Työn aikana opittua.....	40
5.2 Kehitysehdotuksia SSU:lle	42
5.2.1 Opinnäytetyöehdotukset	43
5.2.2 Tuote-ehdotuksia seuralle	44

5.2.3 Ehdotuksia markkinointisuunnitelmaan	45
LÄHTEET	46
LIITTEET	49

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1 Elämyskolmio. (Elämyskolmio 2009.).....	16
Kuva 2 Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11.)	26
Taulukko 1 Esimerkki lisäarvokartan rakenteesta.	30
Taulukko 2 Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuottama lisäarvo Seinäjoen seurakunnalle.	32
Taulukko 3 Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuottama lisäarvo Seinäjoen kaupungille.	33
Taulukko 4 Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuottama lisäarvo yrityksille.	36
Taulukko 5 Nuoriso- ja koulu-urheilun tuottama lisäarvo kohderyhmille.	38

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoitteet

Työn toimeksiantaja on Seinäjoen Seudun Urheilijat Ry. Työn tarkoitus selvittää toimeksiantajalle mitä seura tällä hetkellä tuottaa. Tämä opinnäytetyö tulee olemaan liitteenä seuran uudessa toimintakäsikirjassa.

Seuran tuotteiden selvittämiseksi opinnäytetyön toiminnallisena osuutena on luotu palvelutarjooman kartoitus. Kartoitus on toteutettu Excel-taulukkona ja se on työn liitteenä. Kartassa tarkastellaan seuran toimintaa ja mitä se tuottaa. Kartassa on ilmaistu ketkä tuottavat seuralle lisäarvoa, ja miten tämä lisäarvo ilmenee. Palvelutarjooman kartoituksen aikana löytyi myös uusia tuotteita ja ideoita seuran toiminnan kehittämiseen. Myös nämä on tuotu esille opinnäytetyössä.

Työssä kerrotaan mitä tuotteistaminen sekä urheiluseuratoiminta ovat. Tämän jälkeen tuodaan kartan avulla esiin seuran tuottamat lisäarvotekijät eli mitä seura tuottaa. Työssä on myös kehitysehdotuksia seuran toiminnalle jatkoa varten.

1.2 Aiheen valintaprosessi

Aiheen valinta sai alkunsa siitä, että Seinäjoen Seudun Urheilijat ry etsi tuotteistamiseen liittyvälle opinnäytetyölle tekijää. Aihe oli tarjolla opinnäytetyötä tekeväälle vuosikurssille. Aiheen valintaan vaikutti oleellisesti sen toiminnallinen luonne sekä toimeksiantajalle tuleva hyöty. Lisäksi aihe käsitteli yritystoiminnan kehittämistä, mikä oli myös tärkeä tekijä aiheen valinnassa. Tekesin teos ”*Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua yrityksille - Opas yrityksille*” oli ensimmäinen kosketus siihen, mitä tuotteistamisella tarkoitetaan.

Opinnäytetyöhön liittyvä ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n toimistolla 28.10.2010. Tässä vaiheessa projektissa oli mukana neljä muutakin opinnäytetyöaihetta etsivää henkilöä. Palaverissa oli paikalla toimitusjohtaja Ari Pölkky sekä seurapäällikkö Jukka Ala-Nikkola. Tapaamisessa kerrottiin, mikä Seinäjoen Seudun Urheilijat ry on ja mitä se tekee. Hahmoteltiin myös hieman sitä, miten opinnäytetyöaiheet tulisivat jakaantumaan niiden kesken, jotka projektiin lähtisivät mukaan. Tämän nimenomaisen opinnäytetyön aihe oli vielä suunnitteluasteella.

Toisessa palaverissa päätettiin että työ aloitetaan perustekijöistä. Opinnäytetyön aihe on selvittää, mitä lisäarvoa seura tällä hetkellä tuottaa. Myös opinnäytetyön nimi selvisi. Työn nimeksi tuli: Urheiluseuran tuotteistaminen: Esiselvitys Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:lle.

1.3 Seinäjoen Seudun Urheilijat ry

Vuonna 2009 Seinäjokeen liittyi kaksi kuntaa jotka olivat Nurmo ja Ylistaro. Kuntaliitoksen myötä seudulla toimi neljä yleisurheiluseuraa. Nurmon Urheilijat-99, Ylistaron Kilpa-Veljet, Peräseinäjoen toive sekä Seinäjoen Urheilijat. 21-23.8.2009 Seurat järjestivät Seinäjoella nuorten yleisurheilun SM-kisat. Kisojen erinomainen onnistuminen sai aikaan sen, että seurat alkoivat tosissaan suunnitella jo kauan puhuttua yhdistymistä. Seuran rungoksi muodostui triathlonin ja yleisurheilun erikoisseura Nurmon urheilijat-99. (Seurainfo 2009.)

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry sai alkunsa Nurmon Urheilijat-99:n kokouksessa marraskuussa 2009. Kokouksessa luotiin uudet säännöt, lisäksi uusi seura sai nimen Seinäjoen Seudun Urheilijat ry. Seuralle luotiin uusi, koko Seinäjoen alueen seurojen toimijoista muodostunut hallitus. Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n hallitukseen tuli kolme jäsentä Ylistaron Kilpa-Veljen, Peräseinäjoen Toiveen, Seinäjoen Urheilijoitten sekä Nurmon Urheilijat-99 alueelta. (Seurainfo 2009.)

Seinäjoen Seudun urheilijat ry syntyi vastaamaan ajan asettamiin haasteisiin triathlonissa sekä yleisurheilussa (Pölkky 2010, 3).

Seuran toiminta-ajatuksena on kehittää yleisurheiluharrastusta niin, että mahdollisimman moni nuori innostuu urheilusta ja saa koko elämän mittaisen innostuksen liikuntaan. Lisäksi seuran pyrkimyksenä on yhdistää Seinäjoen kaupungin asukkaat urheilun voimalla. Ari Pölkyn mukaan seuran tärkein painopiste on lapsissa ja nuorissa. (Seinäjoen Seudun Urheilijat ry 2010, 3.)

Seuran toiminnasta puhuttaessa on myös mainittava sen yhteiskunnallinen toiminta. Seuran toimitusjohtaja Ari Pölkyn mukaan seura hoitaa yhteiskunnan antamaa velvollisuutta. Tällä velvollisuudella hän tarkoittaa sitä, että kansalaisille on tarjottava liikuntapalveluita. Lisäksi yleisurheilu opettaa lapsille ja nuorille tärkeitä sosiaalisia taitoja. Vaikka yleisurheilu on pääasiassa yksilölaji, jossa jokainen on vastuussa omasta suorituksestaan, on hänellä silti seura ja seuratoverit tukenaan. (Pölkky 2011a.)

Seura määrittelee itsensä siten, että sillä on suuren seuran mitat, mutta pienikokoisen seuran sielu. Suuren seuran kunnianhimoinen, mutta silti maanläheinen asenne näkyy ja kuuluu heidän sloganissaan joka on *Simply the best*. (Seinäjoen Seudun Urheilijat ry 2010,10).

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tunnetaan lukuisista menestyksekkäistä urheilijoistaan. Eräs tunnettu urheilija, joka edustaa Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:tä on keihäänheittäjä Tero Pitkämäki, joka ansaitsi mainetta seuralleen muun muassa EM- pronssillaan. Seuran menestyksestä kertoo myös se, että Seinäjoen Seudun Urheilijat ry on Suomen viidenneksi suurin yleisurheiluseura. (Pölkky 2010, 3)

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:ssä toimii useita tiimejä, joita ovat: nuoriso- ja koulu-urheilu, valmennus, kilpailu, kunniakerros, talous, tyky, vaatetus ja triathlon (Tiimit 2009).

Nimensä mukaisesti nuoriso- ja koulu-urheilu vastaa lasten ja nuorten liikunnasta. Toimintaa on esimerkiksi erilaisten liikuntakerhojen muodossa. Valmennustiimi

puolestaan vastaa urheilijoitten valmennuksesta. Kilpailutiimi käsittää niin pienet lasten yleisurheilukisat kuin myös isommat kisat (Halkola 2011).

Kunniakierros on tapahtuma, jossa urheiluseurat keräävät nuorisourheiluun sekä toimintaansa rahaa. Lyhyesti kerrottuna Kunniakierroksella liikutaan tunnin verran joko juosten, hölkäten tai kävelemällä. Kuka tahansa voi tukea Kunniakierrosta tai osallistua siihen. Tapahtumaan osallistuvat keräävät itselleen tukijoita, jotka maksavat haluamansa tukimaksun. (Kunniakierros 2010.)

Taloustiimi vastaa seuran rahallisesta toiminnasta ja pitää huolta taloudesta. Lisäksi taloustiimi etsii sponsoreita seuratoimintaan. (Ala-Nikkola 2011.)

Tyky-toiminnalla tarkoitetaan työkyvyn ylläpitotoimintaa. Jatkossa tässä työssä työkyvyn ylläpitotoimintaan viitataan sanalla tyky, sillä sitä nimitystä myös itse seura käyttää. Tykytiimi tarjoaa yrityksille työkyvyn ylläpitotoimia, esimerkiksi virkistyspäiviä (Kuoppala 2011). Tykytoimintaa tarjotaan paketteina. Asiakas voi itse valita tarjonnasta haluamansa toiminnot sekä sen, miten kauan toiminta kestää ja onko tarjoilua. Tykytoiminta on tällä hetkellä hiljaista, johtuen alalla vallitsevasta kovasta kilpailusta. (Helminen 2011.)

Vaaketustiimin tärkein tehtävä on pitää huolta siitä, että urheilijoilla on ajanmukaiset vaatteet käytettävissään. On myös todella tärkeää, että vaatteet ovat oikeanlaisia. Lisäksi vaatteiden on näytettävä hyvältä, että urheilijat haluavat niitä käyttää. Vaaketustiimillä on tärkeä osa Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n imagon luojana. Se miltä seura näyttää ulospäin on vaaketustiimin ansiota. (Pölkky 2011b.)

1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö

”Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä” (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9).

Työn tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle selvitys siitä, mitkä ovat heidän tämänhetkiset tuotteensa. Tätä lähdetään selvittämään lisäarvokartalla, joka tulee

toimimaan työkaluna toimeksiantajalle heidän tuotteistamisprosessissaan. Opinnäytetyössä tehdään palvelutarjoaman kartoitus eli selvitetään, mitä seuraavalla hetkellä tuottaa. Tätä havainnollistetaan lisäarvokartalla, johon kaikki lisäarvotekijät on listattu. Karttaa on tarkoitus käyttää tulevan jatkotuotteistamisen pohjana.

Yleensä toiminnallisten opinnäytetöiden teoreettinen näkökulma sisältää vain jonkin tietyn alan käsitteen ja tämän käsitteen määrittelyn (Vilka & Airaksinen 2004, 43). Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pitää sisällään tuotteistamista sekä urheiluseuratoimintaa. Opinnäytetyö on konsultoiva ja on esitelty Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n johtoryhmän kokouksessa. Työ sisältää kehitysehdotuksia seuran toiminnalle.

Työelämästä ideansa saava opinnäytetyö voi olla projektityö. Tällainen työ vaatii yleensä useampia opinnäytetöitä, sillä yhden opinnäytetyön koko on vain 15 opintopistettä. (Vilka & Airaksinen 2004, 47–48.)

Vaikka tämä opinnäytetyö ei suoranaisesti ole projektityö, sen rakenne muistuttaa hieman sitä. Tuotteistamisprosessille on melko vaikeaa määritellä alku sekä loppu, mikä on oleellista projektityyppisille töille. Tuotteistaminen on jatkuva prosessi (ks. kappale 2.6). Lisäksi tulosten seuraaminen on melko mahdotonta. Urheiluseuran tuotteistamisprosessi on todella laaja prosessi, joka ei mahdu yhteen opinnäytetyöhön. Tällä hetkellä Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuotteistamisprosessissa ei ole mukana muita opinnäytetöitä. On kuitenkin mahdollista, että tulevaisuudessa tätä prosessia tullaan jatkamaan muilla opinnäytetöillä. (Ks. mahdolliset opinnäytetyöehdotukset kappale 5.2.1.)

Tutkimuksellinen selvitys on osa toiminnallisen opinnäytetyön toteutusta. Tietoa voidaan hankkia konsultoimalla alan asiantuntijoita. (Vilka & Airaksinen 2004, 56-58.) Tämä opinnäytetyö on selvitysluonteinen. Tässä on eroteltuna teoriaosa sekä toiminnallinen osuus. Kaikki nämä osiot sisältävät seuran toimijoilta saatua tietoa. Työssä esiintyvä tieto, joka ei ole kirjoittajan omaa pohdintaa on sekä kirjoista että konsultoimalla seuran jäseniä hankittua tietoa.

2 TUOTTEISTAMINEN JA URHEILUSEURATOIMINTA

2.1 Urheiluseuratoiminta Suomessa

Ennen kuin puhutaan urheiluseuratoiminnasta täytyy tietää mitä on urheilu. Alaja (2000, 16) kuvailee urheilua, että se on muun muassa jännitystä, sankareita, välineitä, nopeutta, rahaa, veteraanikisoja, lapsellista, unelmia, bisnestä, työtä, elämää ja elämä. Jo nämä muutamat sanat riittävät selvittämään, että urheilu ei ole vain suoritteita ja julkisuutta. Joillekin urheilu on koko elämä.

Suomalainen urheiluseuratoiminta sai alkunsa 155 vuotta sitten, kun Suomen ensimmäinen urheiluseura *Segelföreningen i Björneborg* perustettiin vuonna 1856 (Heikkala yms. 2003, 5). Vuonna 2005 Suomessa oli 18 000 rekisterissä olevaa urheilu- ja liikuntaseuraa. Näistä noin puolet oli aktiivisia ja loput passiivisia. Voidaan siis sanoa, että tällä hetkellä Suomesta löytyy 9 000 aktiivista urheilu- ja liikuntaseuraa. (Suomessa jo 9000 [Viitattu 2.3.2011]). Tällä hetkellä suomalaisiin urheilu- ja liikuntaseuroihin kuuluu arviolta yli miljoona suomalaista, jotka edustavat eri yhteiskunta-, sosiaali- ja ikäluokkia (Puronaho 2006, 44).

Kun Suomen Liikunta ja Urheilu (eli SLU) perustettiin vuonna 1993, se merkitsi sitä, että SVUL eli jo edesmennyt Suomen Valtakunnan Urheiluliitto lakkautettiin ja TUL eli Työväen urheiluliiton omatoiminen kilpailutoiminta ajettiin todella ahtaalle, joka puolestaan aiheutti sen, että vastakkainasettelun aika oli ohi. Porvarillisen ja työläisurheilun oli aika väistyä uuden, yhtäläisen aatteen tieltä. Muutos ei suinkaan tullut urheilutoiminnan sisältä, vaan se oli yhteiskunnan ansiota. Tämän seurauksena myös urheilu- ja liikuntaseuroissa alettiin puhua sellaisista aiheista kuten tehokkuus, tuotteistaminen, sekä palvelut. Seurat siis ottivat askeleen kohti yritysmaailman toimintatapoja. Tähän muutokseen osallisena oli myös se, että 90-luvun alussa julkista palvelutoimintaa leikattiin ja juuri liikuntapalvelut olivat säästämisen kohde. Tähän aikaan vapaaehtoistoiminta tuli osaksi urheilu- ja

liikuntaseuratoimintaa, kun kunnat alkoivat pohtia, voisivatko vapaaehtoistoimijat ottaa kontolleen urheilu- ja liikuntaseuratoiminnan kuntien sijaan. Kun kunnat eivät voineet enää tukea toimintaa, seurojen oli rahoitettava itse toimintansa. Tässä tilanteessa seuroilla oli kaksi tietä valittavanaan. Joko ne alkaisivat hoitaa kuntien tarjoamia palveluita maksua vastaan tai sitten seurat irtaantuivat vahvasti kunnasta ja alkoivat toimia omavaraisesti ja harrastaa osakeyhtiömäistä toimintaa. Kuitenkin tällä hetkellä suurin osa seuroista on suuresti riippuvaisia kunnasta muun muassa siten, että ne toimivat osaksi kunnan järjestämissä tiloissa, kuten kouluilla, liikuntahalleilla sekä urheilukentillä. (Ilmarinen & Kontio 2003, 121-122.)

Urheilu- ja liikuntaseuroja on perustettu aktiivisesti. SLU:n vuonna 2000 tekemän selvityksen mukaan, yli 400 000 lasta olisi halunnut kuulua liikuntaseuraan. Tämä on selkeä osoitus siitä että, väestö on tullut tietoisemmaksi terveystiedosta ja täten haluaa harrastaa enemmän liikuntaa, mikä näkyy liikuntaharrastuksen kysynnän kasvamisena. (Puronaho 2006, 43.)

2.1.1 Urheiluseuratoiminnan nykytila ja kehitys Suomessa

Koska työssä käsitellään urheiluseuran olemassa olevia tuotteita ja seuran toiminnalle mahdollisia kehitysehdotuksia, on syytä käsitellä missä tilassa urheilu- ja liikuntaseuratoiminta tällä hetkellä on. Tähän käytetään Kari Puronahon luomaa mallia, joka on tehty SWOT-analyysin muotoon eli siinä käsitellään toiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat.

Urheilu- ja liikuntaseuratoiminnan vahvuuksia tällä hetkellä ovat: elämystoiminta, edullinen hinta, kysynnän kasvu, seuratoiminnassa oleva laaja kontaktipinta, vanhempien halu saada lapset mukaan urheiluseuratoimintaan, yhteistyö sekä vapaaehtoistyö. Heikkouksia ovat: ongelmat vapaaehtoistyössä (kuten esimerkiksi yhteistyön puute, vapaaehtoisten jaksaminen, markkinointiosaamisen puute sekä ammattitaidon vähäisyys), liika keskittyminen huippu-urheiluun ja kilpailuun sekä liikunnan kallistuminen. Urheilu- ja liikuntaseuratoiminnan mahdollisuuksia ovat tekniikan kehittyminen, joka mahdollistaa tiedonsaantia sekä ohjaa kysynnän tarjonnan pariin. Huippu-urheilijoiden hyödyntäminen on mahdollisuus etenkin

lasten- ja nuorten urheilussa, jolloin lapset ja nuoret saavat intoa harrastukseensa idoleiltaan. Myös yritykset ovat mahdollisuus, sillä urheiluseuratoiminnassa mukana oleminen tuottaa muun muassa kilpailuetua sekä lisää näkyvyyttä. Urheilu- ja liikuntaseuratoiminta tuottaa mahdollisuuksia myös kaupungille ja kunnille positiivisena imagotekijänä, pienentyneinä terveydenhuollon kustannuksina sekä lisäresursseina. Urheilu- ja liikuntaseuratoiminnalla on myös uhkia. Toiminta vaatii varoja, mikä on jatkuva ongelma niin seuroilla kuin julkisellakin sektorilla. Talouden kiristyminen saattaa äärimmilleen, johtaa siihen, että urheilupaikkojen vuokria korotetaan seurojen ulottumattomiin, jolloin maksukykyisemmät tahot kuten varakkaammat naapurikunnat tai maksulliset tapahtumat käyttävät tiloja seurojen sijaan. Kilpaurheilun arvostuksen kasvu saattaa poistaa liikunnan ilon urheilusta ja muuttaa sen pelkäksi suorittamiseksi. (Puronaho 2006, 45-47.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n toiminta-ajatuksessa olennaista on nuoret ja nuorten liikuntainnon lisääminen (Pohjola palkintohakemus 2010, 3). Toiminta-ajatus on oleellinen alkupiste toiminnalle. Järjestöt erottuvat voittoa tavoittelevista yrityksistä nimenomaan toiminta-ajatuksillaan. Yritykset pyrkivät toiminnallaan tuottamaan voittoa, kun taas seurojen ja järjestöjen pyrkimys on toteuttaa niitä päämääriä, joiden vuoksi ne ovat luotu. Yleisesti seurojen päätavoite on tuottaa liikuntapalveluita. Toimintaprosessissa seura käyttää ja yhdistelee erilaisia tuotannontekijöitä tuottaakseen palveluita. Tuotannontekijöitä urheiluseurassa ovat muun muassa vapaaehtoiset, tilojen käyttömahdollisuudet, seuran omat toimijat, pääoma sekä tarvikkeet. Liikuntapalvelu on hyödyke, jota kulutetaan ja tuotetaan yhtäaikaisesti. Palvelun käyttäjällä on rooli sekä tuottajana että toteuttajana. Sosiaalinen ympäristö on yleensä suhteessa kuluttajan tyytyväisyyteen. (Puronaho 2006, 37.)

Muutos tilanteissa on vienyt urheiluseurat siihen, miksi niitä tuoteistetaan. Oman palvelutarjooman selkeyttäminen ja palvelujen muuntaminen useille eri kohderyhmille on erittäin tärkeää nykypäivänä, kun urheiluseura kilpailee useiden eri toimijoiden kanssa.

2.1.2 Urheiluseuratoiminta eri yhteiskunnissa

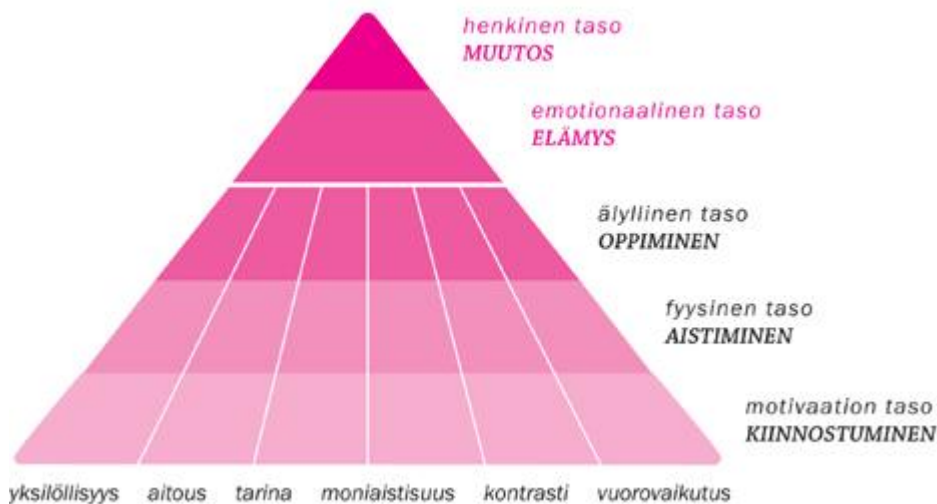
Liikunta on yhteiskunnallisesti huomionarvoista toimintaa. Tietävästi kaikissa niissä yhteiskunnissa, jotka mieltävät itsensä itsenäisiksi, on liikunta- ja urheilutoiminta eri tavoin järjestetty ainakin osittain julkisin varoin. Liikuntakulttuurin olemus ja sen toteutus vaihtelevat maittain. Yleensä ne näyttävät ulospäin samanlaisilta, mutta ovat yksityiskohdiltaan hyvin erilaisia. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että liikunta- ja urheilutoiminta koostuu eri tasoista. Ensimmäisellä tasolla ovat organisaatiot. Organisaatioiden lisäksi tälle tasolle kuuluu myös liikunta- ja urheilutoiminta, joka tapahtuu yksin tai yhdessä ystävien kanssa ilman virallisten tahojen organisointia. Tämä on etenkin Suomessa todella yleistä. Toinen tekijä ovat kunnat, joilla on ainakin jonkinlainen kytkös urheilu- ja liikuntaseuratoimintaan. Suomessa tämä kuitenkin ei ole kovin yleistä. Kunnat vastaavat pääosin liikuntaolosuhteista. Julkinen organisaatio, jonka katsotaan kuitenkin vastaavan liikunta- ja urheilutoiminnasta, on sotilasorganisaatiot ja armeija. Tätä toimintaa ilmenee etenkin entisissä sosialistimaissa, mutta myös Suomessa urheilu- ja liikuntatoimintaa tapahtuu kantahenkilökunnan ja varusmiesten keskuudessa. (Koski 2000, 6-11.)

Myös koulut järjestävät toimintaa. Etenkin Yhdysvalloissa ja Kiinassa yliopistot ovat aktiivisia urheiluasioissa. Myös työpaikat järjestävät liikuntaa. Suomella on kuitenkin tässä asiassa paljon opittavaa Japanista, jossa työpaikat organisoivat liikuntatoimintaa ja ovat muutenkin vahvoja sosiaalisia instituutioita. Kaupallinen sektori tuottaa myös urheilu- ja liikuntatoimintaa erilaisten palveluiden kuten kaupallisten kuntosalien sekä laskettelukeskusten muodossa. Toimintaa organisoivien tahojen lisäksi on olemassa myös muita tekijöitä. Median ja liiketoiminnan rooli on nykyään keskeistä myös urheilu- ja liikuntatoiminnassa. Liiketoimintaa muistuttava toiminta on yleistä liikunta- ja urheiluseuroissa. Kansainvälisesti ajateltuna myös eri kulttuurien erilaiset perinteet, taloudellinen tilanne, politiikka, lainsäädäntö ja sosio-demografiset tekijät (muun muassa eri ikäryhmät ja väestön kasvu), vaikuttavat toimintaan. (Koski 2000, 6-11.)

2.4 Elämysteollisuus

Käsitteenä termi elämys on melko tuore, mutta ilmiönä se on ollut olemassa jo pitkään. Synonyymeja elämykselle ovat muun muassa Internet-palvelut, turismi, sekä vapaa-aika. Teatteri-esitys on elämys. Elämys voi olla kokemuksellista, se ei ole välttämättä pelkkä tuote vaan se voi olla esimerkiksi mielentila. Oleellista on kuitenkin tietää, että elämys ei ole vain pelkkä tuote vaan psyykkinen prosessi. Tuotteen ydin voi olla kokemus, kuten näytelmä, mutta itse elämys sisältää myös muun muassa teatterin sisustuksen ja sen, miltä penkkiriviltä katsoja kokee näytelmän. Elämys on haaste kaikille aisteille. Elämykset voivat olla passiivisia, kuten esimerkiksi television katselu, tai todella aktiivisia, kuten vuorikiipeily. (Sundbo & Darmer 2008, 1-2.)

Elämyskolmio on työkalu, jolla voidaan kehittää tuotteen elämyksellisyyttä. Kolmiota voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, asiakkaan kokemuksen ja tuotteen elementtien kautta.



Kuvio 1. Elämyskolmio. (Elämyskolmio 2009.)

Elämyksellisen tuotteen tulisi sisältää kuusi elementtiä, jotka ovat kaikki erilaisia. Nämä elementit ovat: vuorovaikutus, yksilöllisyys, aitous, kontrasti, tarina ja moniaistisuus. Näiden myötä kokemus etenee kehon eri tasojen kautta kohti elämystä. (Elämyskolmio 2009.)

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan vuorovaikutusta tuotteen ja toisten kokijoiden kanssa. Siihen liittyy myös yhteisöllinen kokemus. Yksilöllisyys tarkoittaa tuotteen ainutlaatuisuutta, ei ole olemassa toista samanlaista kokemusta. Yksilöllisyys on yhteydessä myös tuotteen räätälöintiin. Elämystuotteen aitoudella tarkoitetaan sitä, että asiakas kokee tuotteen aitona ja uskottavana. Kontrasti erottaa elämyksen arjesta. Asiakkaan on päästävä kokemaan jotain uutta. Tässä on tärkeää huomioida se, että joillekin jokin täysin arkinen asia on toiselle todella tavallista, kuten vaikkapa moottorikelkalla ajeleminen tai lehmän lypsäminen. Tarina luo elämystuotteeseen mukaansatempaavuutta ja muodostaa tuotteelle juonen. Moniaistisuudella tarkoitetaan sitä, että elämyksen tulisi herättää useita eri aisteja. Aistit myös tempaavat mukaansa ja syventävät kokemusta. (Elämyksen elementit 2010.)

Elämyskolmiossa eritellään myös kokemuksen tasot, joita on viisi erilaista. Alimpana on motivaation taso, jossa herätetään asiakkaan kiinnostus ja luodaan odotuksia ja valmiutta kokemiseen ja osallistumiseen. Fyysisellä tasolla asiakas kokee aisteillaan elämystä. Tällä tasolla myös voidaan todeta elämystuotteen toimivuus, laatu sekä käytettävyys. Älyllisellä tasolla asiakas käsittelee saamiaan ärsykeitä, ajattelee ja muodostaa mielipiteitä tuotteesta. Tällä tasolla selviää pitääkö asiakas tuotteesta vai ei. Älylliseen tasoon palveluntarjoaja voi vaikuttaa tarjoamalla palvelujen avulla asiakkaalle mahdollisuuden kehittyä ja oppia jotain uutta. Emotionaalisella eli tunteellisella tasolla itse elämys on koettu. Jos edellä mainitut tasot toimivat, tässä vaiheessa asiakas kokee tyytyväisyyttä ja muita positiivisia tunnereaktioita kuten onnistumisen iloa, onnea, voitonriemua tai jopa liikutusta. Ylimmällä tasolla pyritään siihen, että asiakas on kokenut muutoksen fyysisesti tai psyykkisesti. Tällöin elämyksen kautta asiakas voi löytää itsestään jotain uutta, löytää uuden harrastuksen tai uusia voimavaroja. (Kokemuksen tasot 2010.)

2.3 Urheilu tuotteena

Tuotteena urheilu on monialaista ja ainutlaatuista. Urheilun olemusta on hyvin vaikea määrittellä järkevästi ja sitä on helppo lähteä filosofoimaan ja pohtimaan,

mikä on oikeasti urheilutuote? Urheilu on hyvin henkilökohtainen asia. Jokainen harrastaa sitä omalla tavallaan, joku taas vaihtaa kanavaa kun kisat alkavat. Urheilu on elämysteollisuutta. Urheilu yhdistää ihmisiä ja kiinnostaa mediaa. Urheilijat ovat idoleita ja julkisuudenhenkilöitä. Urheilu on myös bisnestä ja urheilijat sen mannekiineja. Urheilutuotetta kehitetään samalla tavalla kuin mitä tahansa muutakin tuotetta. Urheilutuotteita on myös monia erilaisia. Urheilua on vaikea rajata, jotkut saattavat mieltää urheilun vain huippu-urheilijoiden väliseksi kisaamiseksi, kun taas toisille urheilu on parhaimmillaan piirinmestaruuskisoissa. Suurin osa Suomen urheilutyöstä tapahtuu urheiluseuroissa. Aate antaa urheilutuotteelle sen omintakeisen arvon. Se tuo markkinointityöhön paljon mahdollisuuksia, joilla vaikuttaa urheilutuotteen asiakkaisiin. Urheilutuotteen ihmeellisyys piilee siinä, että sitä ei voi ennakoida. (Alaja 2000, 16-17.)

Urheilutuotteessa mielenkiintoista on, että se on tuote, jonka kuluttaja on myös tuottaja. Esimerkiksi kuntosalitoiminnassa, salin käyttäjä muokkaa palvelua omanlaisekseen, ei esimerkiksi käytä kaikkia tarjottuja laitteita. Yleisurheilussa nautitaan urheilusta ja muista oheispalveluista ja samalla katsoja on osallisena kisoissa täyttämässä katsomoa ja nauttimassa kisasta. Urheilutuotteessa on myös otettava huomioon kaikki useat muuttujat, joita ovat muun muassa sää, urheilijoiden vire, yleisön reaktiot ja loukkaantumiset. Kaikki nämä tekijät tekevät urheilutuotteen kokemisesta yllätyksellisen ja sen myötä haastavan hallita. (Alaja 2000, 28.)

Urheilutuote on palvelutuote. Palvelutuotteelle ominaista on asiakaslähtöisyys, asiakkuussuhteen ylläpitäminen, palvelun helppo saatavuus sekä tarkkaan mietitty palveluajatus. (Alaja 2000, 74.)

Tämänhetkisen markkinoinnin teorian mukaan tuotteet voidaan nähdä myös palveluina. Yhteistä niillä on, että kummassakin on olennaista tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Palvelun aineettomuus on keskeisessä osassa, kun rakennetaan imagoa ja mielikuvaa. Kun asiakas suunnittelee palvelun ostamista, hän keskittyy palvelun tarjoajan imagoon, sillä hänellä ei vielä ole mielikuvaa itse palvelusta. Palvelutuotetta käytetään ja tuotetaan yhtäaikaaisesti. Asiakaspalaute on tässä tapauksessa tärkeää, sillä palvelua ei voi palauttaa. Asiakaspalaute

vaikuttaa palvelun kehitykseen ja lopulta myös palvelun tarjoajan imagoon. Imago muodostuu palveluajatuksesta, toimialasta ja yrityksen tuottamasta laadusta. (Rainisto 2008, 42-43.)

Nykyään tavaratuotanto ja palvelutuotanto ovat lähentyneet. Yritykset, jotka myyvät aineellisia asioita, ovat alkaneet myydä aineettomia asioita. Sama toteutuu myös toisinpäin. Tavarat alkavat muistuttaa toisiaan, mikä aiheuttaa hintakilpailua. Tähän on vastattu myymällä tavarana lisäksi myös palvelua. Palveluelementit helpottavat myös erottumista kilpailijoista. Tavarasta luodaan markkinoinnin keinoin merkkituote. (Sipilä 1996, 25.)

2.4 Tuotteistaminen

Liiketoiminnan kehittyessä tuotteistamisesta on puhuttu jo pitkään. Silti tuotteistaminen on edelleen ongelma aloilla, joilla tehdään paljon tuotekehitystä ja tutkimusta. Myös muilla aloilla myynnissä olevan tuotteen määrittäminen on usein ongelmallista. (Parviainen 2008, 163.)

Tuotteistaminen on tuote- ja tuotekehitysstrategian toteuttamista käytännössä. **Tuotteistaminen on palvelun määrittelyä, kehittämistä, suunnittelemista, tuottamista sekä kuvaamista** tavoilla, joilla päästään tulostavoitteisiin ja maksimoidaan palvelun asiakashyödyt. Palvelutuotetta voidaan kutsua tuotteistetuksi silloin kun sen omistus- ja käyttöoikeus voidaan myydä eteenpäin. Tuotteistamisen keskeinen tavoite on yleensä asiakashyötyjen sekä oman työn vaikuttavuuden parantaminen. Tuotteistaminen voi olla vaiheittain etenevää toimintaa. Kirja on erinomainen esimerkki tuotteistetusta palvelusta. Se on tavarana muotoon saatua tietoa, jota voidaan toistaa ja välittää asiakkaille eri kanavien kautta. (Sipilä 1996, 12-13.)

Tuotteistaminen on edellä mainittujen lisäksi myös palvelun jatkuvaa parantamista. Tuotteistaminen ei ole pelkästään standardisoimista, eli vakioimista, vaan se on huomattavasti laajempi prosessi. On huomattavaa, että tuotteistaminen ei itsessään ole siis palvelun muuntamista tavaraksi, vaan on

palvelun kehitystyötä sekä sen ymmärtämistä. Tuotteistamista voi kutsua ajattelutavaksi, jolla yrityksen tuotestrategioita eli tuotesuunnitelmia toteutetaan käytännössä. Tuotteistaminen ei rajoitu pelkkään tuotteeseen, vaan on koko palvelutuotannon järjeistämistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-31.)

Parviaisen mukaan tuotteistamisen hyödyt voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat keskimääräisten kustannusten laskeminen, keskittymisedut sekä myynnilliset edut (2008, 163).

Tuotteistamisella kartutetaan laatua sekä tuotteliaisuutta. Tämä puolestaan johtaa siihen, että kannattavuus paranee. (Rainisto 2008, 45.) Virheellinen käsitys tuotteistamisesta on myös, että se on pieni, nopea teko, jolla palvelut vain muokataan tai paketoidaan paremmaksi (Sipilä 1996, 33).

Sipilän mukaan tuotteistamisen ensimmäiseksi asteeseen kuuluu yrityksen omien työmenetelmien tuotteistaminen. Tällöin järjestelmällistetään sisäisiä toimintatapoja ja menetelmiä. Toiseen vaiheeseen on sijoitettu palvelut, joissa käytetään tuotetukea, kuten esimerkiksi tietokoneohjelmistoja. Kolmas vaihe on tuotteistettu palvelu. Tässä vaiheessa tuotteistamista on tapahtunut rakenteiden, prosessien sekä apuvälineiden kohdalla. Neljännessä vaiheessa tuote on jo valmis. Kyseessä on toistettavissa oleva tuote/palvelu, joka on saatu sähköiseen tai fyysiseen muotoon. (Sipilä 1996, 13.)

2.4.1 Tuotteistamisen suunnittelu

Menestyäkseen asiantuntijapalvelualalla yrityksen tulee hallita itse palvelu, organisaatorakenne sekä markkinointisuunnitelma. Yrityksellä on oltava myös strateginen suunnittelu hallussa, joka näkyy markkinointisuunnitelmassa. Markkinointisuunnitelma on eräänlainen kartta menestykseen. Tarkasti toteutetulla markkinointisuunnitelmalla voidaan peilata organisaatiota sen toimintaympäristöön ja löytää keinot, miten vaikuttaa ulkoiseen ympäristöön. Tätä varten tulee toteuttaa erilaisia analyyseja. Ensimmäisenä toteutetaan sisäinen analyysi, joka voidaan toteuttaa markkinointimixin avulla eli selvittämällä miten itse tuote, sen hinta, yrityksen markkinointiviestintä ja tuotteen saatavuus toimivat. Että saavutettaisiin mahdollisimman objektiivinen näkökulma, tämän tekee yleensä ulkopuolinen taho.

Tämän jälkeen tartutaan ulkoiseen analyysiin, jossa analysoidaan organisaation toimintaympäristöä ja sen muuttuvia trendejä, kuten esimerkiksi sitä, mitä kuluttajat haluavat. Lisäksi selvitetään organisaatiota mahdollisesti uhkaavat tekijät. Lopuksi toteutetaan SWOT-analyysi, jonka pohjana voidaan käyttää sisäistä ja ulkoista analyysia. SWOT-analyysillä käydään läpi organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysillä pyritään vastaamaan kysymyksiin, miten uhkia voidaan torjua, miten heikkouksia voidaan poistaa, ja voidaanko tässä käyttää organisaation omia vahvuuksia ja mahdollisuuksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61-71.)

Yrityksen on oltava selvillä liiketoimintastrategiastaan ennen tuotteistamisprosessia. On tiedettävä millaisia palveluja yritys haluaa tuottaa ja mitä sen kannattaa tuottaa. Usein käy niin, että tuotteistamisprosessin aikana yritys päätyy miettimään mitä palveluita se haluaa tuottaa ja mille kohderyhmälle. Siksi olisi suotavaa luoda tuotestrategia. Tuotestrategia sisältää tietoa asiakkaista, omasta tietotaidosta, tuoteinnovointia sekä tietoa siitä, mitä teknisillä keinoilla voidaan saavuttaa. Tuotestrategian tavoite on päästä selvyteen siitä, mitä halutaan tuottaa. Vasta tämän jälkeen voidaan aloittaa itse tuotteistusprosessi. (Sipilä 1996, 34-35.)

On vaikea sanoa millainen on täydellisesti tuotteistettu palvelu. Voidaan kuitenkin erottaa joitain vaiheita, jotka toistuvat, kun yritykset lähtevät tuotteistamaan palveluitaan. Ensimmäinen vaihe on, kun eri toimintamalleja monistetaan. Nämä toimintamallit voivat olla esimerkiksi tehtäväkokonaisuuksia. Seuraavassa vaiheessa palvelu alkaa saada muotonsa. Sillä saattaa olla nimihahmotelma ja tuottajalla voi olla hatara käsitys palvelun hinnasta. Tässä kohdin yleensä palvelu kuitenkin räätälöidään aina uudelleen jokaisen asiakkaan kohdalla. Vaiheessa kolme palvelu on jo siinä pisteessä, että sille voidaan laatia kiinteä hinta. Lisäksi palvelun sisältö on melko selkeä. Neljännessä vaiheessa palvelu on saavuttanut muodon, jossa se on monistettavissa. Esimerkiksi asiantuntija voi opettaa muita toimittamaan palvelun tavalla kuin hän itse sen tekee. Viides vaihe on ensimmäinen, joka saavutetaan tietoisilla toimenpiteillä. Tässä vaiheessa palvelu on hyvä jakaa osiin eli moduuleihin. Palvelun vaiheet dokumentoidaan eli tehdään erilaisia työohjeita ja koulutusmateriaaleja. Kuudennessa vaiheessa tulevat

mukaan apujoukot. Palvelulle hankitaan lisenssejä, sitä aletaan jakaa kumppaneille sekä jälleenmyyjille. Myös vientikanavat on mahdollista avata tässä vaiheessa. Kun nämä kuusi vaihetta on käyty läpi, voidaan luoda franchising-konsepti. (Parantainen 277, 13-15.)

2.4.2 Palvelun tuotteistaminen kasvattaa kilpailuetua

Jatkuva innovointi sekä huolella suunniteltu ja hyvin johdettu tuotekehitysohjelma ovat tärkeitä palveluita kehittävien yritysten kilpailukyvyille sekä menestymiselle (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7). Tuotteistaminen on jatkuva prosessi. Ei riitä, että kerralla ideoidaan miten yritys tuotteistaa itsensä. Yritysten on oltava mukana jatkuvassa kehityksessä ja pyrkiä vastaamaan niin kilpailijoiden kuin asiakkaidenkin asettamiin vaatimuksiin. Samalla on pyrittävä olemaan tietoisia mahdollisista tulevista uusista trendeistä, jolloin voidaan saavuttaa edelläkävijän asema.

Palveluinnovaatioksi kutsutaan sellaista palvelua, joka on uudistettu tai on kokonaan uusi palvelu ja jota voidaan käyttää useita kertoja (Jaakkola yms. 2009, 8.) Juuri palveluinnovaatiota Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tarvitsee. Uusia palveluita, jotka on helppo toteuttaa niin lasten, nuorten kuin tyky-ryhmienkin kanssa. Urheiluun liittyvä palveluinnovaatio voisi esimerkiksi olla uuden lajin valmennustoiminta tai yleisurheiluun liittyvä täysin uudenlainen elämispalvelu, kuten esimerkiksi keihäänheittosimulaattori tai jokin muu vastaava.

Tulevaisuudennäkymä tulee muodostaa yrityksen liiketoimintastrategiaan pohjautuen (Jaakkola yms. 2009, 11). Uudet palveluinnovaatiot ovat siis sellaisia, jotka tuottavat uutta lisäarvoa, soveltuvat yritykselle, ovat kilpailukykyisiä ja täysin uusia.

Lähtökohdat tuotteistamiselle. Jotta tuotteistamisessa päästäisiin alkuun, on löydettävä tuotteistettava palvelu/tuote. Seuraavassa on lista siitä, minkä mukaan palvelu määritellään:

- mitä hyötyä se tuottaa asiakkaalle

- mistä eri osista palvelu koostuu
- ketkä ovat tuotteen kilpailijat
- myyntivolyymien selvittämällä, palveluprosessikuvauksella
- selvittämällä, onko mahdollisuuksia suorittaa yhteistyötä jonkin toisen yrityksen kanssa. (Jaakkola yms. 2009, 22).

Käytännössä siis aluksi mietitään ne palvelun tekijät, jotka saavat asiakkaan haluamaan kyseistä palvelua. Sitten kartoitetaan mahdolliset kilpailijat. Ketkä uhkaavat palvelun markkina-asemaa ja mitkä ovat niiden edut ja haitat. Tulevan myyntivolyymien arvioiminen on tärkeää siksi, että voidaan arvioida, paljonko resursseja menee palvelun tarjoamiseen. Palveluprosessikuvaus helpottaa niin asiakasta kuin palveluntarjoajakin. Asiakasta palvelukuvaus auttaa siinä, että hän saa heti selkeän vastauksen kysymykseensä: ”mitä minä hyödyn tästä palvelusta?” Lisäksi palveluprosessikuvaus kertoo palveluntarjoajalle mitä hän missäkin palvelun vaiheessa tekee. Mikäli palvelussa vaaditaan jotain asiakkaalta (esimerkiksi tiettyjä dokumentteja), myös nämä on mainittu palveluprosessikuvauksessa. Etenkin jos kyseessä on täysin uudenlainen palvelu yritykselle, on syytä varmistaa, että omat resurssit riittävät palvelun tuottamiseen. Esimerkiksi osa palvelusta voidaan ulkoistaa toisen yrityksen hoidettavaksi tai sitten palveluidea voidaan esitellä toiselle yritykselle ja sen jälkeen tarjota palvelua yhteistyönä.

Eräs palvelun määrittelemiseen soveltuva työkalu on SWOT- analyysi. Tällä kartoitetaan palvelun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Palvelun vahvuuksia voi olla esimerkiksi erottuminen kilpailijoista, ainutlaatuisuus, uusi kohderyhmä tai edullinen hinta. Heikkouksia saattavat olla kallis tuotanto, uusi palvelutyyppi yritykselle tai henkilökunnan vähäinen kokemus. Mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi uudet tekijät, joita voidaan liittää palveluun. Yleisin uhka on yleensä kilpailijat.

Palvelussa voi olla joko vakioituja tai vakioimattomia osia, joiden suhde vaihtelee. On olemassa tietynlaisia palveluita, jotka voivat olla samanlaisia asiakkaasta riippumatta, kuten esimerkiksi pankkipalvelut. Rakennuspalvelut sen sijaan

vaihtelevat paljonkin lukuun ottamatta muun muassa työtapoja, jotka ovat kohteesta huolimatta samanlaisia. Täysin vakioitu työ saattaa aiheuttaa hankaluuksia, sillä yksi ei välttämättä sovi kaikille. Räättälöinti puolestaan kuluttaa resursseja ja saattaa tulla hyvinkin kalliiksi. Usein kuitenkin yritykset, joiden palvelut ovat asiakkaille räätälöityjä, erottuvat kilpailijoista herkemmin. (Jaakkola yms. 2009, 23).

Yrityksen on siis jo palvelua suunniteltaessa harkittava tarkoin mitkä osat palvelusta ovat vakioituja ja mitkä eivät. Esimerkiksi tykypalveluja tarjottaessa, voidaan laatia tietyt palvelut (Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tapauksessa lajit) joita tarjotaan, mutta toimintapaikat voivat olla vakioimattomia. Esimerkiksi ylistarolaiselle yritykselle on melko turha järjestää kymmenottelua Seinäjoen kaupungissa sijaitsevalla urheilukentällä.

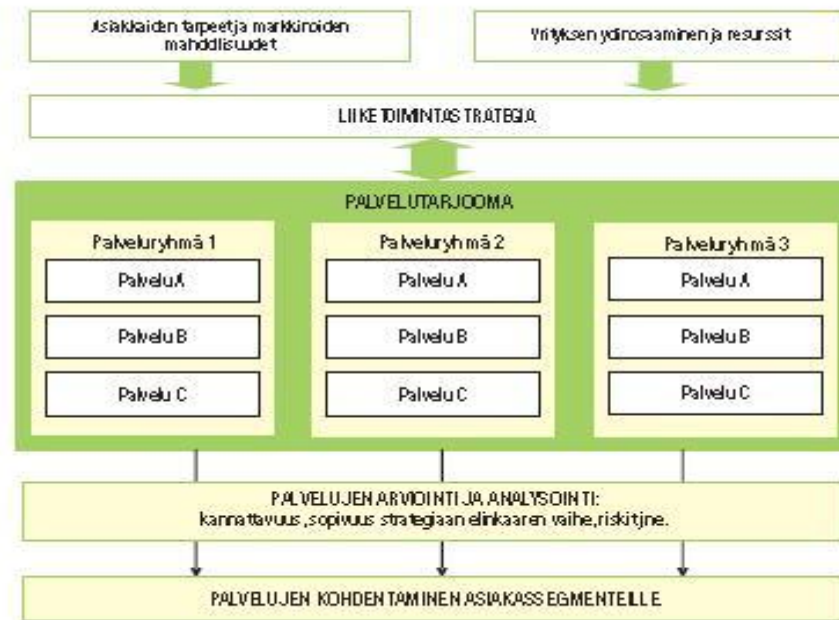
Palvelun voidaan aineellistaa esimerkiksi painotuotteilla, työnäytteillä, portfoliokansioilla, yrityksen ulkoisella viestinnällä (esim. ulkomainonta, mainokset työasuissa), tai asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksilla (Jaakkola yms. 2009, 31).

Tuotteistamisen tavoitteeksi kannattaa asettaa se, että tuotteistamisen jälkeen palvelun omistus- ja käyttöoikeuden voi myydä eteenpäin. Palvelusta on muokattava tuotteistamisella niin ainutkertainen, että vaikkapa kilpailija haluaa hankkia oikeuden käyttää sitä. (Sipilä 1996, 36.)

3 PROSESSI

3.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Tässä kappaleessa kerrotaan, miten tämä opinnäytetyö on syntynyt. Lisäarvotekijöitä esittelevä kartta on iso osa työtä. Opinnäytetyöprosessi alkoi ideoimalla lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Tässä vaiheessa projektissa oli mukana kolme muuta mahdollista opinnäytetyön tekijää. Jokainen ideoi itsenäisesti, mitä lisäarvoa Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tuottaa ja keille. Vastauksista koostettiin yhteenveto. Yhteenvedossa lisäarvoa tuottavat tekijät oli jaoteltu julkiseen sektoriin, yrityksiin, urheilijoihin, vanhempiin, seura-aktiiveihin sekä katsojiin. Tietojen pohjalta alettiin koostaa tässä opinnäytetyössä olevaa karttaa, joka pohjautuu seuraavaan kuvioon, jossa esitellään esimerkki palvelutarjooman analysoinnista.



Kuva 5. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista

Kuvio 2. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista. (Jaakkola yms. 2009, 11.)

Alussa karttaa hahmoteltiin paperille, mutta pian kävi ilmi, että karttaa on helpompi käsitellä, kun se on sähköisessä muodossa. Kartta siirrettiin Excelliin. Vaakasuorille sarakkeille asetettiin kaikki Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:ssä toimivat tiimit, joita ovat: nuoriso- ja koulu-urheilu, valmennus, kilpailu, kunniakierros, talous, tyky, vaatetus ja triathlon (Tiimit 2009). Kartan edistyessä löytyi sellaisia lisäarvon saajia, jotka eivät suoranaisesti ole minkään tiimin kanssa tekemisissä. Tällaisia tapauksia varten lisättiin taulukon vaakasuoriin riveihin kohta SSU. Karttaan listattiin keille Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tuottaa lisäarvoa. Aloitettiin niillä tekijöillä, jotka olivat tulleet esiin aikaisemmin ja sen jälkeen lisättiin tekijöitä, joita ei vielä ollut esiintynyt missään, mutta joille Seinäjoen Seudun Urheilijat ry selkeästi tuottaa lisäarvoa. Muutaman tekijä löytyi myös Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n Pohjola-palkintohakemuksesta.

Seuraavaksi taulukkoon täytettiin, mikä on tekijöiden välinen lisäarvo ja mekanismi, eli miten lisäarvo toteutuu. Työn alkuvaiheessa lisäarvotekijät

perustuivat kirjoittajan omiin päätelmiin. Nämä päätelmät syntyivät havaintojen pohjalta. 11.2.2010 oli ensimmäinen haastattelu, jossa karttaa käytiin läpi. Palaverissa oli paikalla Jukka Ala-Nikkola, Ari Pölkky, Ari Halkola sekä Väinö Kuoppala. Haastattelun aluksi heille esiteltiin kartta ja keskusteltiin siitä, mikä kartassa on hyvää, mikä on pielessä ja mitä siihen tulisi lisätä. Kartta alkoi saada lopullisen muotonsa. Haastattelu nauhoitettiin sanelukoneella. Lisäksi karttaa täydennettiin paperiversiona olevia karttoja asioitten selkeyttämiseksi.

Haastattelun jälkeen kirjoitettiin kartan purkuosuus sen lopulliseen muotoon. Haastattelut on purettu tekstimuotoon nauhoituksen pohjalta. Samalla myös työn muissa osissa olevat tiedot tarkistettiin. Myös haastattelussa täydennettyä kartan paperiversiota käytettiin apuna kartan purkuosuuden kirjoittamisessa. Tässä kohdin myös itse kartta sai lopullisen muotonsa Microsoft Excel-tiedostoon. Kartan purkuosuudessa on avattu mitä työn toiminnallisena tuloksena syntyneestä kartasta löytyy. Purkuosuudessa on selostettu jokainen lisäarvotekijä niin kirjoittajan kuin seuran toimijoidenkin näkökulmasta. Lisäksi purkuosuudessa kerrotaan se, keille Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tuottaa lisäarvoa ja avataan nämä lisäarvotekijät ja miten ne ilmenevät.

Työn johtopäätökset on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa kerrotaan siitä, mitä työ opetti ja erinäisiä työn aikana ilmenneitä huomiota. Toisessa osassa kerrotaan minkälaisia opinnäytetöitä tästä samaisesta aiheesta voi tehdä. Kolmannessa osassa kerrotaan tuote-ehdotuksista ja neljännessä osassa kerrotaan markkinointisuunnitelmasta.

3.2 Työn aikataulu

Työssä on tehty samanaikaisesti sekä toiminnallista osuutta että teoriaa. Teoriaosuus tuli mukaan jo heti lokakuussa, kun ensimmäiseen tapaamiseen valmistauduttiin perehtymällä tuotteistamista käsittelevään kirjallisuuteen. Se opetti mitä tuotteistaminen on ja mihin sitä tarvitaan. Kun itse työ alkoi rakentua, oli aika perehtyä siihen, mitä toiminnallinen opinnäytetyö pitää sisällään. Tässä kohdassa opinnäytetyön olemus, muoto ja sen tarpeellisuus avautui täysin. Koska työssä

pyritään myös osoittamaan toimeksiantajalle, miltä urheiluseuratoiminta näyttää siihen perehtymättömälle henkilölle, aloitettiin kartta mahdollisimman yksinkertaisista lisäarvotekijöistä. Kartta täydentyi pikkuhiljaa eteenpäin, kun kirjoittajan tiedot yleisurheiluseuratoiminnasta kasvoivat. Haastattelut seuran toimijoiden kanssa sekä perehtyminen seuratoimintaan kerryttivät tätä tietoa. Kartassa on tämän ansiosta sekä teoreettista tietoa sekä kirjoittajan pohdinnoista syntynyttä tietoa. Toiminnallinen osuus siis eli läpi työn ja kasvoi sen mukana. Aihe-esittely oli tammikuun alussa, jolloin työ esiteltiin opettajille ja sai hyväksynnän. Tämän jälkeen alkoi teoriaan perehtyminen toden teolla. Lähdekirjallisuutta luettiin ja sen mukaan teoriaosuus muotoutui. Tiedonhaku helmikuussa kartutti teoriaosuutta runsaasti.

Opinnäytetyöprosessin aikana käytiin keskusteluja työn ohjaajan kanssa. Nämä keskustelut avasivat työssä esiintyneitä solmukohtia ja syvensi työtä. Jatkuva vuorovaikutus ohjaajan kanssa auttoi tuomaan työhön syvyyttä ja uutta näkökulmaa. Samalla moni kysymys sai vastauksen ja työ sai vaadittavan uusia ulottuvuuksia. Maaliskuu 2011 kului pääasiassa teoriaosuuden kirjoittamiseen sekä toiminnallisen osuuden faktojen tarkistamiseen. Työ ei ollut valmis maaliskuun lopussa, vaan aiheen syventyminen ja toiminnallisen osuuden muokkautuminen selonteosta työkaluksi toi oman lisänsä työpanokseen. Tämän ansiosta työhön tuli osa jossa esitellään yksityiskohtaisesti miten karttaa käytetään ja esitellään myös sen käyttötarkoitukset. Maaliskuussa teoreettinen viitekehys syveni ja sisällysluettelo muokkaantui sen mukana. Maaliskuussa johtopäätöksissä olevat tuoteideat sekä opinnäytetyöideat olivat lähestulkoon valmiit ja ottivat paikkansa työssä. Huhtikuun alussa työ saavutti lopullisen muotonsa. Huhtikuussa oli palaveri toimeksiantajan kanssa, jossa selvisi, että tämä opinnäytetyö tulee olemaan osa Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n toimintakäsikirjaa. Työn valmistuttua, se esitettiin toimeksiantajalle.

4 TULOKSET

4.1 Kartta

On oleellista selvittää, mitä palveluita yrityksellä on. Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tapauksessa palvelutarjooma on helppo muodostaa tiimien pohjalle. Tiimit tuottavat lisäarvoa useille eri tahoille. Kun on selvitetty minkälaista lisäarvoa kullekin taholle kukin tiimi tuottaa, tietojen avulla voidaan koostaa Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n palvelutarjooma. Kun on selvitetty olemassa olevat lisäarvotekijät, rinnalle voidaan heijastaa tulevaisuudennäkymä siitä, mihin suuntaan yrityksen tulisi mennä.

Tässä kappaleessa esitellään työn toiminnallinen osuus eli palvelutarjooman kartoitus, joka muotoutui lisäarvokartan muotoon. Itse kartta on muodostettu kuvassa 2 esitetyllä tavalla.

Taulukko 1 Esimerkki lisäarvokartan rakenteesta.

	Nuoris- ja koulu-urheilu	Valmennus	Kilpailu
Terveydenhuolto	Lisäarvo: hyvää kuntoa ja terveyttä. Mekanismi: saa nuoret liikkumaan.	Lisäarvo: hyvää kuntoa ja terveyttä. Mekanismi: vähennetään oikealla ohjauksella vammoja. Lisäarvo: rahaa säästyy terveydenhuoltokulutusta. Mekanismi: oikea ohjaus	Negatiivinen lisäarvo: loukkaantumiset. Mekanismi: urheilusuorituksissa tapahtuneet vammat.
Seinäjoen seurakunta	Lisäarvo: seuralta nuoria mukaan seurakuntatoimintaan. Mekanismi tapahtumien kautta.		Lisäarvo: näkyvyys. Mekanismi: seurakunta oli mukana kisoissa.
Seinäjoen kaupunki	Lisäarvo: terveempiä, aktiivisia kansalaisia. Mekanismi: saamalla nuoret liikkumaan.	Lisäarvo: näkyvyys/tunnettavuus. Uusia asukkaita. Mekanismi: menestyvät urheilijat usein kertovat valmentajistaan ja valmennusmetodeista. Hyvä valmennustyö houkuttelee urheilijoita sekä valmentajia seudulle	Lisäarvo: tulot. Mekanismi: eri tilojen käyttö. Lisäarvo: tunnettavuus Mekanismi: Kisat kaupungissa.

Kartan ylimmällä rivillä on lueteltu kaikki kahdeksan Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:ssä toimivaa tiimiä, jotka on esitelty kappaleessa 1.3. Lisäksi taulukosta löytyy yleinen SSU- sarake, johon on listattu kaikki sellaiset lisäarvotekijät, joilla ei ole

suoranaisesti yhteyttä mihinkään tiimiin. Lyhyiden vuoksi tämän työn kappaleissa 4.2 ja 4.3 Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:stä käytetään lyhennettä SSU.

Ensimmäiseen sarakkeeseen on lajiteltu keille SSU tuottaa lisäarvoa. Näitä ovat julkisella sektorilla: terveydenhuolto, Seinäjoen seutu, Seinäjoen seurakunta sekä Seinäjoen kaupunki. **Yksittäisiä henkilöitä** ovat: nuoret, urheilijat, vapaaehtoiset, sekä vanhemmat. **Yrityksiä** ovat seudulla toimivat yritykset, sponsorit, urheiluvälineliikkeet sekä vaatevalmistajat. **Muita tekijöitä** ovat: muut urheiluseurat, urheiluorganisaatiot kuten Etelä-Pohjanmaan urheilijat (EPU) ja Pohjanmaan liikunta ja urheilu (PLU), Kuortaneen urheiluopisto, Suomen urheiluliitto (SUL), Suomen liikunta ja urheilu (SLU), vammaisurheilujärjestöt sekä veteraanit.

4.2 Kartan purku

Seuraavassa käydään läpi keille Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tuottaa ja mitä. Kappaleessa käsitellään sekä lisäarvo että mekanismi. Kartassa osa soluista on tyhjiä joka ilmaisee sitä, että jokainen tekijä ei välttämättä tuota jokaiselle lisäarvoa.

Terveydenhuolto. Eli Seinäjoen alueen terveydenhuoltopalvelut. Tällä tarkoitetaan julkisia terveydenhuoltopalveluita, erikoislääkäripalveluita sekä työterveyttä. Nuoriso- ja koulu-urheilu tuottaa terveydenhuoltopalveluille parempikuntoisia nuoria, sillä se järjestää lapsille ja nuorille liikuntapalveluita. Liikkuvat lapset ja nuoret voivat paremmin. Valmennustiimi tuottaa terveydenhuollolle myös terveitä nuoria, sillä oikealla ohjauksella vähennetään vammoja. Lisäksi oikealla ohjauksella vähennetään terveydenhuollon kustannuksia, kun erilaisia urheiluvammoja tulee vähemmän. Tykytoiminta tuottaa terveydenhuollon kannalta hyvinvoivia työntekijöitä, kun työpaikkaliikunnalla ja erilaisilla urheilupäivillä saadaan terveempiä työntekijöitä. Myös työterveyskulut ovat pienempiä. Vaatetuksella on selkeä yhteys terveydenhuoltoon. Seura tarjoaa

urheilijoille vaatteet arvokilpailuihin, oikea vaatetus tekee urheilusta turvallista eri olosuhteissa (Halkola 2011). Triathlonin tuottama lisäarvo terveydenhuollolle on sama kuin valmennuksessa, kun oikealla ohjauksella vähennetään vammoja. On otettava myös huomioon negatiivinen lisäarvo, joka on, että työpaikkaliikunnasta saattaa aiheutua vammoja. Kilpailu tuottaa terveydenhuollolle negatiivista lisäarvoa, jotka ovat esimerkiksi kisoissa tapahtuneita loukkaantumisia.

Seinäjoen seurakunta. Toimii koko Seinäjoen kaupungin alueella. Seinäjoen seurakunta ja SSU tekevät yhteistyötä jonkin verran. Nuoriso- ja koulu-urheilun yhteys seurakuntaan on, että seuran nuoret menevät mukaan seurakuntatoimintaan eri tapahtumien kautta (Pölkky 2011a). Kilpailutoiminta antaa seurakunnalle näkyvyyttä seurakunnan ollessa mukana kisoissa (Kuoppala 2011). Seinäjoen Seudun Urheilijat ry pyrkii tuottamaan seurakunnalle positiivista näkyvyyttä, mikä on etenkin tällä hetkellä tärkeää, kun kirkko elää eräänlaista laskukautta jäsenmäärän vähentyessä (Pölkky 2011a). Seinäjoen seurakunta on myös osallistunut kilpailutoimintaan (Halkola 2011).

Seinäjoen seurakunnalle SSU ei toistaiseksi tuota kovin paljon lisäarvoa. Se näyttää lisäarvokartassa seuraavanlaiselta.

Taulukko 2. Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuottama lisäarvo Seinäjoen seurakunnalle.

	Nuoriso- ja koulu-urheilu	Valmennus	Kilpailu	Kunnia kierros	Talous
Seinäjoen seurakunta	Lisäarvo: seuralta nuoria mukaan seurakuntatoimintaan. Mekanismi tapahtumien kautta.		Lisäarvo: näkyvyys. Mekanismi: seurakunta oli mukana kisoissa.		

Kun lisäarvoa ei ole havaittavissa, solu jää tyhjäksi.

Seinäjoen kaupunki. Tarkoittaa koko Seinäjoen aluetta, joka muotoutui vuoden 2009 kuntaliitoksessa, kun Seinäjokeen liitettiin Nurmon ja Ylistaron kunnat.

Kaupungilla tarkoitetaan myös kaupungin hallintoa. Seinäjoen kaupungille ja seudulle nuoriso- ja koulu-urheilu tuottaa terveitä nuoria kansalaisia saamalla nuoret liikkumaan. Valmennustiimi tuottaa seudulle ja kaupungille näkyvyyttä ja tunnettavuutta sillä, että menestyvät urheilijat saattavat usein kertoa omista valmentajistaan, jotka todennäköisesti toimivat Seinäjoella. Menestyksekkäs valmennustyö houkuttelee seudulle uusia urheilijoita ja täten myös asukkaita. Kilpailutiimi tuottaa kaupungille ja seudulle tuloja eri tilojen vuokraamisen muodossa. Myös kilpailuissa menestyvät urheilijat tuottavat tunnettavuutta seudulle, kun menestyvät kisoissa. Kunniakierros tuottaa kaupungille näkyvyyttä. Kun Kunniakierros-tapahtuma järjestetään Seinäjoella, näkyy se mediassa, etenkin silloin, kun Seinäjoen alueella tehdään isoja tuloksia. Kaupunki ja seutu voivat myös osallistua Kunniakierrokseen toimimalla tukijana. SSU järjestää kaupungin työntekijöille tykytoimintaa (Kuoppala 2011.) Tykytoiminta tuottaa kaupungille terveitä työntekijöitä työpaikkaliikunnalla. Täten myös työterveyskustannukset pienenevät. Lisäksi mainittava lisäarvotekijä on myös liikunnan ilo, ja tykytoiminnasta toivottavasti seuraa myös työpaikan hengen parantuminen. Vaatetustiimi tuottaa kaupungille näkyvyyttä, kun seuran vaatteissa lukee SSU, eli Seinäjoen Seudun Urheilijat ry. Yleisesti Seinäjoen Seudun Urheilijat ry on pyrkinyt yhdistämään koko Nurmon, Ylistaron, Peräseinäjoen ja Seinäjoen yhdeksi kaupungiksi kuntaliitoksen jälkeen (Pölkky 2011a). SSU myös kohottaa Seinäjoen seudun ja kaupungin imagoa näkymällä mediassa menestyvänä seurana. Negatiivisena lisäarvona tykytiimin kohdalla ovat mahdolliset työpaikkaliikunnasta seuranneet vammat.

Kuten jo kävi ilmi, Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tuottaa Seinäjoen kaupungille paljon lisäarvoa. Jotkut tiimit tuottavat useita lisäarvotekijöitä. Tämä näkyy kartassa seuraavalla tavalla.

Taulukko 3. Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuottama lisäarvo Seinäjoen kaupungille.

	Nuoriso- ja koulu-urheilu	Valmennus	Kilpailu	Kunniakierros
Seinäjoen Kaupunki	Lisäarvo: terveempiä, aktiivisia	Lisäarvo: näkyvyys/tunnettavuus. Uusia	Lisäarvo: tulot. Mekanismi:	Lisäarvo: Näkyvyys Mekanismi:

	kansalaisia. Mekanismi: saamalla nuoret liikkumaan.	asukkaita. Mekanismi: menestyvät urheilijat usein kertovat valmentajistaan ja valmennusmetodeista. Hyvä valmennustyö houkuttelee urheilijoita sekä valmentajia seudulle	eri tilojen käyttö. Lisäarvo: tunnettavuus Mekanismi: Kisat kaupungissa.	kun tapahtuma järjestetään, se näky mediassa. Kaupunki voi myös toimia tukijana.
--	--	---	--	--

Seuraavaksi tarkastellaan mitä lisäarvoa seura tuottaa yksittäisille henkilöille. **Lapset ja nuoret.** Heille nuoriso- ja koulu-urheilu tuottaa hyvinvointia, terveyttä, harrastuksen, sosiaalisia taitoja ja uusia kavereita. Lapset ja nuoret pääsevät kokeilemaan uusia lajeja ja tutustumaan niihin jo hyvin nuorena. Yleisurheiluharrastus on mainio tapa tutustua samanhenkisiin ihmisiin omasta kaupungista ja ystäväystyä heidän kanssaan. Valmennustiimi tuottaa lapsille ja nuorille mahdollisuuden kehittyä omassa lajissaan, kun he pääsevät harrastamaan urheilua taidokkaassa valmennuksessa. Kilpailemalla lapset ja nuoret pääsevät kehittämään ja ylläpitämään omia kykyjään. He myös oppivat kilpailemalla tärkeitä sosiaalisia taitoja, kuten kärsivällisyyttä ja sen, ettei aina voi olla paras (Kuoppala 2011).

Kunniakierros tarjoaa lapsille ja nuorille liikunnan iloa, kun he pääsevät ottamaan osaa tapahtumaan. Tapahtumassa he myös saattavat motivoitua, kun pääsevät tapaamaan idoleitaan, jotka ovat mukana tapahtumassa. Taloustiimi jakaa lapsille ja nuorille stipendejä, jotka motivoivat jatkamaan harrastusta. Lisäksi seura maksaa joitain osallistumismaksuja, jotka ovat nuorille urheilijoille suuri rahallinen hyöty (Halkola 2011). Vaatetustiimi tuottaa nuorille yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun he pukeutuvat seuran vaatteisiin ja täten osoittavat ulkoisella olemuksellaan kuuluvansa samaan joukkoon. Seura on myös joillekin nuorille työpaikka, sillä seura kouluttaa nuorista ohjaajia, jotka saavat eri kerhojen ohjaamisesta pientä korvausta (Kuoppala 2011).

Urheilijat. Tällä tarkoitetaan siis seuran jäseniä, jotka harrastavat aktiivisesti urheilua ja ottavat osaa kisoihin. Urheilijoille nuoriso- ja koulu-urheilu antaa

työpaikan kerhojen ohjaajille työpaikan. Nuorille urheilijoille koulu-urheilu on tilaisuus kokeilla uusia lajeja. Valmennuksessa urheilijat pääsevät kehittymään omassa lajissaan korkeammalle. Kilpailussa he pääsevät ylläpitämään ja testaamaan omia kykyjään muita vastaan. Luonnollisesti kisoissa menestyminen tuottaa tulosta urheilijoille ja täten he saavat myös arvokasta näkyvyyttä. Kunniakierros tuottaa urheilijoille rahaa, kun he osallistuvat tapahtumaan. Urheilijat saavat tapahtumasta myös liikunnan iloa ja näkyvyyttä.

Taloustiimi antaa urheilijoille varoja stipendien muodossa. Myös tykytoimintaa tuottamalla urheilijat saavat rahaa. Vaatetustiimi antaa urheilijoille yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun he edustavat yhtä seuraa tietynlaisessa asussa. Vaatetustiimiltä saa myös rahallista etua, sillä seura tarjoaa A-luokan urheilijoille vaatteet (Halkola 2011.) Triathlon on urheilijoille yksi lajimahdollisuus lisää. Yleisesti seura antaa urheilijoille sen hyödyn, että ei tarvitse lähteä urheilemaan omaa kotiseutua kauemmas, sillä seura löytyy omasta kaupungista. Samat asiat koskevat myös veteraaneja sekä erikoisliikuntaryhmiä, poikkeuksena se, että veteraanit toimivat paljon mukana myös vapaaehtoistoiminnassa (Kuoppala 2011).

Vapaaehtoiset. Urheilu- ja liikuntaseuratoiminta perustuu kansalaisten vapaaehtoiseen aktiivisuuteen (Koski 1994, 11). Voidaan siis sanoa, että suurimmilta osin vapaaehtoisten ansiota on erilaisten urheilutapahtumien ja liikuntakerhojen järjestäminen ja toimiminen. Vapaaehtoisia ovat kaikki henkilöt, jotka osallistuvat seuran toimintaan saamatta siitä palkkaa. Vapaaehtoisille nuoriso- ja koulu-urheilu tuottaa hyvää mieltä, kun vapaaehtoiset osallistuvat esimerkiksi kerhoihin. Kilpailutiimi tuottaa vapaaehtoisille kokemuksia, kun he pääsevät osallistumaan kisoihin toimitsijan roolissa. Sama pätee myös Kunniakierrokseen. Seura palkitsee aktiivisia vapaaehtoisia erilaisten lahjakorttien ja muistoesineiden muodossa (Pölkky 2011a.) Vapaaehtoiset osallistuvat myös tykytoimintaan.

Vanhemmat. Heillä tarkoitetaan seurassa urheilevien ja harrastavien lasten vanhempia huolimatta siitä, ovatko he aktiivisia toiminnassa vai eivät. Lasten ja nuorten vanhemmille seura tuottaa turvallisuuden tunnetta, kun he tietävät että heidän lapsensa ovat urheilemassa kentällä, eivätkä kaupungin kaduilla.

Vanhemmat voivat myös ottaa osaa tapahtumiin ja toimia vapaaehtoisina. Vanhemmat voivat myös osallistua Kunniakierros tapahtumaan tukijoina.

Yritykset. Seuraavaksi tarkastellaan mitä lisäarvoa seura tuottaa yrityksille. Aloitetaan seuran kannalta tärkeistä yrityksistä eli sponsoreista. Sponsoroinnilla tarkoitetaan yksilön tai ryhmän hyödyntämistä tiettyihin markkinointi- ja mainontatoimiin (Tuori 1995, 7). Kilpailutiimi tuottaa sponsoreille näkyvyyttä, kun mainokset ovat esillä kisapaikoilla ja mainoksissa. Sama toteutuu Kunniakierroksessa ja triathlonissa. Sponsorit voivat myös olla tukijoina Kunniakierroksella. Vaatetustiimi tuottaa SSU:lle näkyvyyttä vaatteissa näkyvillä logoilla.

Urheiluväline- ja vaateliikkeillä tässä tapauksessa tarkoitetaan niitä liikkeitä joista SSU ja sen jäsenet hankkivat urheiluvaatteensa ja –välineensä.. Urheiluväline- ja vaateliikkeille seura tuottaa pääasiassa rahallista hyötyä, kun he ostavat välineitä ja teetättävät vaatteita. On olemassa sopimus Niken, Supersportin ja Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n välillä (Halkola 2011). Muille seudun yrityksille SSU tarjoaa tuloja tarjoamalla mahdollisuutta ryhtyä sponsoreiksi. Yritykset, kuten kuka tahansa muukin, voi osallistua Kunniakierrokseen tukijan roolissa. Tykytoiminta tarjoaa yrityksille urheilupäiviä- ja tapahtumia. Tällä yritys saa virkistystoimintaa. Lisäksi työpaikkaliikunnalla saadaan terveitä ja aktiivisia työntekijöitä. Liikkuvat työntekijät voivat paremmin ja yritys säästää siinä, kun heidän ei tarvitse etsiä esimerkiksi sairasloman ajaksi sijaisia. Lisäksi myös työterveyskuluissa säästetään. Negatiivisena lisäarvona urheilutoiminta saattaa aiheuttaa loukkaantumisia.

Yritykset on jaoteltu kartassa kolmeen eri ryhmään seuraavalla tavalla.

Taulukko 4. Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuottama lisäarvo yrityksille.

	Nuoriso- ja koulu-urheilu	Valmennus	Kilpailu	Kunniakierros
--	---------------------------	-----------	----------	---------------

Sponsorit			Lisäarvo: näkyvyys. Mekanismi: sponsorit näkyvät kisoissa esim. mainoksissa	Lisäarvo: näkyvyys. Mekanismi: sponsorit näkyvät kisoissa esim. mainoksissa. Toimimalla tukijana
Urheiluvälineliikkeit ja vaatevalmistajat				
Muut yritykset			Lisäarvo: tulot. Mekanismi: mahdollisuus sponsoritoimintaan	Lisäarvo: olla mukana toiminnassa. Mekanismi: toimimalla tukijana

SSU tekee paljon yhteistyötä myös muilla paikkakunnilla toimivien urheilutilojen kanssa. Näitä ovat esimerkiksi Kuortaneen urheiluopisto ja Härmän kuntokeskus. Näille SSU tuottaa puhtaasti rahallista lisäarvoa käyttämällä tiloja ja maksamalla siitä vuokraa.

Urheiluseuralla on paljon yhteistyökumppaneita. Näitä SSU:lla on muun muassa eri urheiluorganisaatiot kuten EPU (Etelä-Pohjanmaan urheilijat), PLU (Pohjanmaan liikunta ja urheilu), SUL (Suomen urheiluliitto), SLU (Suomen liikunta.- ja urheilu) ja Suomen muut yleisurheiluseurat. Yhteistyötä on esimerkiksi valmennusyhteistyö.

4.3 Kartan käyttötavat

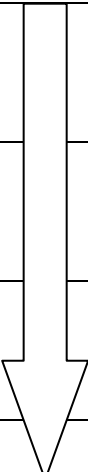
Seuraavaksi kerrotaan miten karttaa voi käyttää. Kartta ei ole pelkästään selvitys seuran toiminnasta jatkotuotteistamista varten. Se on myös työkalu, jonka avulla voidaan kehittää seuran toimintaa.

Karttaa on tarkoitus lukea siten, että mitä lisäarvoa itse seura tuottaa. Kun esimerkiksi halutaan tietää mitä lisäarvoa nuoriso- ja koulu-urheilu tuottaa eri

kohderyhmille, etsitään ensin kartasta kyseisen tiimin sarake, joka tässä tapauksessa on sarake A. Kun sitä lähdetään seurataan alaspäin, löytyy mitä kyseinen tiimi tuottaa kohderyhmille. Kartasta voidaan katsoa myös keille seura tuottaa lisäarvoa. Kuten on sanottu, kartan vasemmassa reunassa on lueteltu kaikki kohderyhmät, joille seura tuottaa lisäarvoa. Mikäli halutaan esimerkiksi tietää mitä lisäarvoa koko seura tuottaa lapsille ja nuorille valitaan se rivi, jonka kohdalla ensimmäisessä sarakkeessa lukee ”lapset ja nuoret” ja seurataan sitä sivusuunnassa. Selvennyksenä tästä taulukko 5, jossa nuolet ilmaisevat mihin suuntaan kartalla edetään.

Taulukko 5. Nuoriso- ja koulu-urheilun tuottama lisäarvo kohderyhmille.

	Nuoriso- ja koulu-urheilu	Valmennus
Terveysthuolto	Lisäarvo: Mekanismi	
Seinäjoen seurakunta	Lisäarvo: Mekanismi	
Seinäjoen kaupunki	Lisäarvo: Mekanismi	
Lapset ja nuoret	Lisäarvo:	Lisäarvo:
	Mekanismi	Mekanismi



Jokaisessa kartan solussa ei ole tekstiä. Tämä johtuu siitä, että kyseisellä tiimillä ja kohderyhmällä ei ole minkäänlaista yhteyttä toistaiseksi. Se puolestaan johtuu joko siitä, että kyseisillä tekijöillä ei puhtaasti ole mitään lisäarvotekijää, tai että sitä ei ole vielä löydetty. Tämä johtaakin kartan toiseen käyttötarkoitukseen. Kartta ei pelkästään osoita mitä lisäarvoa seura tuottaa, vaan se osoittaa myös mahdolliset kehityskohteet.

Kartan ei ole tarkoitus olla absoluuttinen totuus ja muuttumaton työkalu. Sen on tarkoitus elää ja kehittyä. SSU:n toimijat ja mahdolliset myöhemmät opinnäytetöiden tekijät voivat muokata sitä ja pitää sen ajan tasalla. Mikäli esimerkiksi huomataan uusi kohderyhmä, jolle seura tuottaa lisäarvoa, lisätään se karttaan ja lisätään se, mitkä tiimit sille tuottavat lisäarvoa ja millä mekanismeilla. Jos itse seura elää ja tiimirakenteet muuttuvat, kuuluu myös se lisätä karttaan, että se on ajan tasalla.

Kartta voi toimia hyvin myös uusien työntekijöiden, seuran jäsenten sekä vapaaehtoisten perehdytysvälineenä. Kartalla on helppo kuvata SSU:n tämänhetkistä toimintaa ja toimintaympäristöä. Kun joku esimerkiksi kysyy, siitä millaista toimintaa seura tuottaa lapsille ja nuorille, vastaus löytyy nopeasti kartasta.

Kartta toimii myös kehitystoiminnan apuvälineenä. Jos tavoitteena on miettiä jollekin tietylle kohderyhmälle tuotettavan toiminnan kehittämistä, voidaan lukea mitä lisäarvoa kohderyhmälle jo tuotetaan ja sitten pohtia uusia lähestymistapoja. Kartan avulla voidaan toteuttaa myös seuran sisäistä benchmarkkausta eli peilata eri tiimien toimintaa toisiinsa. Lisäksi voidaan miettiä jonkin kohderyhmän kohdalla sitä, voidaanko sille tuottaa samanlaista lisäarvoa kuin jollekin toiselle kohderyhmälle jo tuotetaan. Esimerkkinä voisi nostaa pintaan kysymyksen: voisiko lasten ja nuorten toiminnasta löytää esimerkkiä seuran ja Seinäjoen seurakunnan välisen toiminnan kehittämiseen? Silloin katsotaan kartasta, mitä lisäarvoa kummallekin kohderyhmälle tuotetaan, ja sen pohjalta voidaan pohtia mahdollisia yhteneväisyyksiä ja kehityskohteita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Työn aikana opittua

Tässä kappaleessa käsitellään työn aikana opittuja asioita. Keskeisessä osassa ovat havainnot siitä, mitä työn aikana opittiin mitä olisi voinut tehdä toisin. Prosessi itsessään eteni melko epätasaisella tahdilla. Prosessin aikana on tehty paljon ajatustyötä ja kirjoittaja on oppinut aiheesta todella paljon. Sanotaan että työ opettaa tekijäänsä tässä tapauksessa se on totta. Mutta myös opinnäytetyöprosessin ohella tehty muu työ opettaa. Maaliskuussa 2011 löytyi työlle täysin uusi lähestymistapa. Tähän tapaan olisi voinut tarttua ja siirtää työn valmistumista muutamalla kuukaudella eteenpäin. Kyseinen tyyli kuitenkin löysi paikkansa johtopäätöksistä ja työtä jatkettiin tutulla tyylillä.

Yleensä opinnäytetöissä ei ole tapana kertoa, miten työ olisi voitu tehdä toisin. Tässä tapauksessa kuitenkin kirjoittaja tahtoi jakaa oppimiskokemuksensa muiden kanssa. Opinnäytetyö on esiselvitys jatkotuotteistamisen pohjaksi ja on mahdollista, että Seinäjoen Seudun Urheilijoiden tuotteistamisprosessia jatkavat henkilöt saavat kirjoittajan opeista hyötyä.

Miten työ sitten olisi voitu tehdä toisin? Palvelutarjooman kartoituksen sijaan olisi voitu lähteä liikkeelle Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n strategiasta eli toimintasuunnitelmasta. Aluksi olisi käsitelty strategia huolella, sitten lähdetty luomaan markkinointi- sekä tuotteistussuunnitelmaa. Tämä olisi toteutettu edellä mainittujen analyysien avulla. Kun seuran strategia on käyty läpi, toteutettaisiin sisäinen analyysi, jossa käsiteltäisiin seuran tuottamat tuotteet ja palvelut läpi kokonaisuuksina ja käytettäisiin näitä markkinointimixin avulla analysoiden palveluitten hinta, seuran markkinointiviestintä sekä tuotteitten saatavuus. Tämän jälkeen toteutettaisiin ulkoinen analyysi, joka tässä tapauksessa käsitelisi urheiluseuran toimintaympäristöä, joka tässä tapauksessa olisi Seinäjoen seutu ja sen ihmisten kiinnostuksen kohteet urheilun saralta (käsittäen niin tykypalvelut kuin nuorten kiinnostuksen lajia kohtaan ja kaiken siltä väliltä). Saatujen tietojen perusteella luotaisiin SWOT-analyysi, jota seura voisi käyttää työkaluna, kun

tutkitaan heidän nykytilaansa. Näillä työkaluilla päästäisiin myös vastaamaan kysymykseen, mitä seuralle tällä hetkellä kuuluu. Tämä strategiaan perustuva analyysi jatkotuotteistamisen pohjalle, olisi myös ollut toimiva tapa aloittaa seuran tuotteistaminen. Tämän pohjalta tai tämän tueksi olisi voinut koostaa palvelutarjoaman kartoituksen joka on tehty tässä työssä.

Työssä aiheutti ongelmia aiheen laajentuminen. Olisi auttanut todella paljon, jos Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuotteistamisprojektiin olisi tullut samanaikaisesti useampia opinnäytetöitä, jolloin aihetta olisi ollut helpompi käsitellä kokonaisuutena. Työn luonne toimia puhtaasti esiselvityksenä säilyi. Kun työ saavutti lopullisen muotonsa, se osoitti sen, että toiminnallisen osuuden lopputuloksena syntynyttä karttaa voi todella käyttää työkaluna. Kartasta tulemaan olemaan hyötyä niille, jotka tulevat jatkossa aiheeseen tarttumaan, sekä itse seuralle.

Urheiluseuratoimintaa tuntematon henkilö havaitsi toiminnan monimuotoisuuden ja sen, että yleisurheilu ei ole vain radalla juoksemista ja julkisuudessa olevia urheilijoita. Kuten on jo aiemmin sanottu, työ alkoi toiminnallisen osuuden tekemisellä. Oli melkein täysin varmaa, että useat alussa tehdyt huomiot tulevat muuttumaan paljon ja kartta elää sitä mukaa, kun työssä edistytään ja teoreettinen tieto karttuu. Näin tapahtuikin jonkin verran. Oli merkittävää huomata, että moni lisäarvotekijä näyttää samalta työn alkuvaiheessa kuin valmiissa työssä. Kaiken ei tarvitse olla monimutkaista ja teoreettista. Myös yleisurheilutoiminnan maailmassa pärjää maalaisjärjellä, huolimatta siitä, että se tänä päivänä todellakin muistuttaa todella paljon liiketoimintaa.

Urheiluseurojen tehtävä on melko monimutkaista. Asiaan perehtymätön henkilö saattaa ajatella, että ei ole kovin monimutkaista kerätä asiasta kiinnostuneita henkilöitä yhteen ja vain kehittää urheilutapahtumia- ja kerhoja. On kuitenkin niin, että kun seura luo urheilutuotetta, on sen oltava henkilökohtainen elämys, joka silti yhdistää ihmisiä. Urheilutuotteen on vangittava ihmisten ja median mielenkiinto. Urheilutuote on bisnestä, jonka hallitsemiseen tarvitaan bisnesosaamista. Urheilutuotteen on tavoitettava kaikki miljoonat käsitykset, joita ihmisillä on. Lisäksi on osattava käsitellä tuotetta, jota ei voi ennakoida.

Urheiluseuratoimintaa voi verrata jäävuoreen. Kovin moni asia ei näy ulospäin. Se mitä ihmiset seuratoiminnasta näkevät on erilaiset tapahtumat ja urheilijoitten tulokset. Myös se, mitä toiminnasta näkyy ulospäin, riippuu täysin siitä, miltä puolelta toimintaa lähestyy. Esimerkiksi henkilöt, jotka hankkivat seuralta tykypalvelua, eivät välttämättä tiedä nuoriso- ja koulu-urheilutoiminnasta mitään. Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n toiminnasta ulospäin näkyvät sen erilaiset tapahtumat. Tänä keväänä Teron kymppi on saanut ansaittua näkyvyyttä. Teron kymppi on juoksutapahtuma, jossa pyritään tukemaan seuran toimintaa ja samalla myös toteuttamaan jo aiemmin mainittua yhteiskunnan asettamaa velvollisuutta eli liikuttaa kansaa. Myös Kunniakerros tapahtumaa on aktiivisesti mainostettu. Lisäksi seuratoiminta näkyy ja kuuluu varmasti yleisurheilukentillä ja kouluissa. Ja on mainittava myös median osuus. Kisojen tulokset on luettavissa sanomalehdissä ja joskus todella menestyvät urheilija päätyvät jopa otsikoihin asti. On kuitenkin todella paljon toimintaa, joka ei näy ulospäin. Seuran hallinto, seuran rahoitus sekä seuran toiminnan monipuolisuutta ei huomata. Esimerkiksi kilpailuja seuraavat henkilöt eivät välttämättä edes tiedä seuran tykytoiminnasta. Seinäjoen Seudun Urheilijat ry on hyvin esillä myös sosiaalisessa mediassa, joka on tärkeää tänä päivänä. Näkyäkseen nuorille seura päivittää aktiivisesti tietoa tapahtumistaan Facebook-sivulleen. Seura päivittää myös aktiivisesti nettisivujaan. Seurasta on siis helppo löytää tietoa. Lisäksi seura julkaisee omaa seuralehteään.

Myös urheiluseuratoiminnan liiketoiminnallisuus yllätti. Urheiluseurassa on talouspuoli, jota on kontrolloitava. On tuloja ja menoja. Vaikka urheiluseura on voittoa tavoittelematon organisaatio, on sen silti saatava varat toimintaansa. Tämä edellyttää uusien tulojen hankkimista, sillä urheiluseurojen tukeminen esimerkiksi kaupungin ja valtion taholta on vähäistä. Urheiluseuran rahoitus ja se miten saadaan toimintaan varoja, on polttava kysymys varmasti useissa eri seuroissa tällä hetkellä.

5.2 Kehitysehdotuksia SSU:lle

Luonnollisesti työn kirjoittamisprosessin aikana tuli ilmi useita kehitysehdotuksia seuralla. Seuraavassa on listattu jatkotoimenpiteitä, joista seuran tulisi pyrkiä toteuttamaan ainakin osa, että tuotteistamisprosessi saataisiin kunnolla käyntiin ja

seura voisi monipuolistaa toimintansa. Jatkotoimenpiteet on jaettu kolmeen eri ryhmään, jotka ovat opinnäytetyöehdotukset, tuote-ehdotukset ja ehdotus mahdollista markkinointisuunnitelmaa varten.

5.2.1 Opinnäytetyöehdotukset

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n tuotteistamisprojekti lähti alun perin liikkeelle siitä, kun seura itse tarjosi aihetta ammattikorkeakoululle. Prosessin oli vaikea löytää mistä aloittaa. Tässä vaiheessa, kun esiselvitys tuotteistamiselle on tehty, on samalla luotu pohja jatkotuotteistamista varten.

Alussa esitellään aihe-ehdotukset, joita voitaisiin tarjota Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalolle, esimerkiksi sosiaalialan tai fysioterapian koulutusohjelmille. Ensimmäisenä näistä aiheista olisi **tykytoiminnan kehittäminen**. Opinnäytetyössä mietittäisiin miten seuran tulisi kehittää tykytoimintaansa. Työssä voitaisiin tutkia tykytoimintaa yleisesti ja sen jälkeen tutkia, miten muut urheiluseurat toteuttavat tätä toimintaa. Lisäksi työssä käsiteltäisiin mahdollisia ehdotuksia ja kenties luotaisiin valmiita tuotepaketteja. Seuraavana aihe-ehdotus on **lasten ja nuorten toiminnan kehittäminen**. Lasten ja nuorten toiminnan kehittäminen on osa seuran toiminta-ajatusta (Seinäjoen Seudun Urheilijat ry 2010, 3). Siksi tämä olisikin tärkeä aihe. Työssä voisi pohtia esimerkiksi kysymyksiä: Miten seuratoiminnan ulkopuolella olevien lasten vanhemmat saataisiin ohjaamaan lapsensa seuratoimintaan? Lisäksi sosiaali- ja terveystalolla voitaisiin olla kiinnostuneita kehittämään **Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n ja Seinäjoen seurakunnan välistä yhteistyötä**. Toimeksiantaja ehdotti myös aihetta, jossa **selvitettäisiin urheilevien ja ei-urheilevien lasten terveyttä** ja sitä mitä eroavaisuuksia esimerkiksi heidän kehityksessään on. Ehdotelma sähköpostiviestistä, jonka voisi lähettää kyseisten koulutusohjelmien koulutusohjelmapäälliköille, ks. Liite 2.

Seuraavaksi aiheita, joita voisi tarjota Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmille eli liiketalouteen ja pk-yrittäjyyteen. Aiheista ensimmäinen on **urheiluseurojen välinen benchmarking**, jolla selvitettäisiin, miten Suomen muut urheiluseurat hoitavat tuotteistamista. Onko tuotteistamista

tehty? Mitä siitä on seurannut? Onko tuotteistaminen hyödyttänyt seuratoimintaa ja miten? Tuotteistamisen esiselvityksen jälkeen olisi luonnollista myös toteuttaa **tuotekehityssuunnitelma Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:lle**. Tämän voisi toteuttaa nimenomaan peilaamalla tuotekehityssuunnitelmaa seuran strategiaan. Seuraava idea tuli itse toimeksiantajalta. He toivoisivat aihetta, jossa käsitellään **urheiluseuran rahoitustoimintaa**. Työssä selvitettäisiin, mistä seura saa varansa. Lisäksi työssä pohdittaisiin, miten tuotteista saataisiin enemmän rahaa irti. Viesti, jonka voi välittää koulutusohjelmapäälliköille ks. Liite 3.

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry tarvitsee myös töitä/työn, jossa selvitetään tarkemmin eri tiimien rooleja ja niiden tuottamia lisäarvoja hieman kriittisemmin. Mikä on turhaa ja mikä tarpeellista? Minkä tiimin on syytä tehdä asioita lisää tai eri tavalla? Sekä ennen kaikkea pohtia uusia tapoja saavuttaa uusia asiakasryhmiä ja miten palvella olemassa olevia asiakkaita paremmin. Nämä ovat kuitenkin ehdotuksia, joita on vielä kehitettävä, mutta nämä asiat voidaan nostaa esille, kun aletaan puhua seuraavista töistä.

5.2.2 Tuote-ehdotuksia seuralle

Urheilua voisi myydä elämysteollisuutena asiakkaille. Urheilusta luotaisiin elämys. Tähän käytettäisiin työkaluna työssä esiteltyä elämyskolmiota (katso kappale 2.3). Koska Seinäjoen Seudun Urheilijat ry on yleisurheilun sekä triathlonin yleisseura, voisi seura järjestää Seinäjoella citytriathlonin. Tapahtumassa voitaisiin esimerkiksi juosta jokin tietty matka, tämän jälkeen pyöräillä tietyn reitin mukaan uimahallille, jossa olisi viimeinen etappi eli uinti.

Toimeksiantaja on pohtinut työkyvyn ylläpitotoimintaan heittokoulua, jossa seuran tähdet opettaisivat eri yritysten työntekijöitä heittolajien saloihin. Eräs tapa toteuttaa tämä voisi olla jonkinlainen keihäänheittosimulaattori, jossa kuka tahansa pääsisi kokeilemaan taitojaan sisätiloissa.

Lisäksi eräs idea on yleisurheilurippileiri, joka järjestettäisiin seuran ja Seinäjoen seurakunnan yhteistyönä. Tästä olisi hyötyä urheilulle nuorille, imagonkohotusta kaipaavalle seurakunnalle sekä seuralle.

5.2.3 Ehdotuksia markkinointisuunnitelmaan

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:llä on selkeä strategia ja toimintasuunnitelma (Pölkky 2011a.) Seuralta kuitenkin puuttuu markkinointisuunnitelma. Samalla voitaisiin luoda myös selkeä tuotteistamissuunnitelma. Markkinointisuunnitelmaa on käsitelty tässä työssä kappaleessa 2.4.1.

Työssä on pyritty kertomaan selkeästi miksi urheiluseuran tuotteistaminen on niin monimuotoinen prosessi. Kun lisäarvokarttaa koostettiin, törmättiin useisiin kohtiin, joissa ne joille seura tuottaa lisäarvoa, tuottavat myös seuralle lisäarvoa. Esimerkiksi vapaaehtoiset saavat seuralta tunnustuksia, arvokkaita kokemuksia ja hyvää oloa. Samaan aikaan he tuottavat seuralle palveluita. Myös urheilijoiden kohdalla sama ilmiö toistuu yhtä selkeästi. Seura antaa urheilijoille uran, mahdollisuuden toteuttaa itseään, vaatteita sekä hyvän olon. Samaan aikaan urheilijat tuottavat seuralle tuloksia, rahaa, mainetta sekä tunnettavuutta. Urheiluseuratoiminta on monimuotoista toimintaa, joka ilmenee useilla eri tavoilla. Monimuotoisuus on sen rikkaus ja haaste.

LÄHTEET

- Alaja, E. 2000. Arpapeliä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä Gummerus kirjapaino Oy
- Ala-Nikkola, J. 2011. Seurapäällikkö SSU. Haastattelu 6.4.2011
- Elämyksen elementit. 14.1.2010. [Verkkosivu] LEO- Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. [Viitattu 22.3.2011] Saatavana: <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=4321>
- Elämyskolmio. 9.12.2009 [Verkkosivu]. LEO- Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. [Viitattu 22.3.2011] Saatavana <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=3615>
- Halkola, A. 2011. SSU. Haastattelu 11.2.2011
- Helminen, N.<xxxxx@xxx.fi> 11.4.2011. Seinäjoen seudun urheilijoiden työtoiminta. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Helena Ketola. [Viitattu 26.4.2011].
- Ilmarinen, K. & Kontio M. 2003. Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Teoksessa: Hänninen, S. Kangas, A. & Siisiäinen M. Mitä yhdistykset välittävät- tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua Opas yrityksille. Helsinki. Tekes.
- Kokemuksen tasot. 14.1.2010. [Verkkosivu] LEO- Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. [Viitattu 22.3.2011] Saatavana <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=4320>
- Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Koski P. 2000. Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Kunniakierros. Ei päiväystä. [WWW-dokumentti] SSU. [Viitattu 5.4.2011] Saatavana http://www.ssu-yu.fi/index.php?option=com_jevents&task=icalrepeat.detail&evid=179
- Kuoppala, V. 2011. Sihteerin SSU Haastattelu 11.2.2011

- Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY
- Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Saarijärven offset Oy. Ei vielä käytetty
- Liikunnan ja urheilun tarina. Ei päiväystä. [WWW-dokumentti] Heikkilä, yms. [Viitattu 2.3.2011] Saatavana http://www.slu.fi/lum/13_05/uutiset/suomessa_jo_9_000_liikunta-ja_u/
- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna, Karisto Oy.
- Parviainen, P. 2008. Marketing spirit. Helsinki. Infor Oy.
- Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Jyväskylä Jyväskylän yliopisto.
- Pölkky, A. 2011a. Toimitusjohtaja. SSU. Haastattelu 11.2.2011
- Pölkky, A. 2011b. Toimitusjohtaja SSU. Haastattelu 6.4.2011
- Pölkky, A. 2010. Puheenjohtajan tervehdys: SSU. Parasta Pohjanmaalta. Seinäjoen Seudun Urheilijat Tiedotuslehti. 2/2010. 2.
- Rainisto, S. 2008. Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä. Tampere Tampereen yliopistopaino Oy.
- Seinäjoen Seudun Urheilijat ry 2010. SSUn Pohjola-palkintohakemus. 2.8.2010
- Seurainfo. 31.10.2009 [Verkkosivu]. SSU. [Viitattu 1.3.2011]. Saatavana http://www.ssu-yu.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=57
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo. WSOY:n graafiset laitokset
- Sundbo, J. & Darmer, P. 2008. Introduction to experience creation. In: Sundbo, J. & Darmer P. Creating experiences in the experience economy. Cornwall. MPG Books Ltd.
- Suomessa jo 9000 liikunta- ja urheiluseuraa. Ei päiväystä. [WWW-dokumentti] SLU. [Viitattu 2.3.2011.] Saatavana http://www.slu.fi/lum/13_05/uutiset/suomessa_jo_9_000_liikunta-ja_u/

Tiimit. 31.10.2009. [Verkkosivu] SSU. [Viitattu 26.1.2011] Saatavana http://www.ssu-yu.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=62

Tuori, D. 1995. Sponsorin käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Palvelutarjooman kartoitus

LIITE 2. Sähköpostiviesti sosiaali- ja terveystieteiden yksikön koulutusohjelmapäälliköille

Hei,

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry (SSU) on vuonna 2009 perustettu yleisurheilun sekä triathlonin yleisseura. Nuori seura pyrkii vahvistamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Seura etsii nyt opinnäytetyöntekijöitä auttamaan pyrkimyksissään. Seuralle on jo toteutettu opinnäytetyönä tuotteistamisen esiselvitys ja nyt olisi tarkoituksena jatkaa seuran tuotteistamisprosessia. Mahdollisia aiheita on useita ja varmasti paljon sellaisia, jotka vain odottavat keksijäänsä. Tällä hetkellä mahdollisia aiheita olisi työkyvyn ylläpitotoiminnan kehittäminen, lasten ja nuorten yleisurheilutoiminnan kehittäminen sekä seuran ja Seinäjoen seurakunnan yhteistyön lisääminen. Lisätietoja voi kysyä opinnäytetyön tekijältä Helena Ketolalta (helena.l.k.ketola@gmail.com) tai työn ohjaajalta Anmari Viljamaalta (anmari.viljamaa@seamk.fi).

LIITE 3. Sähköpostiviesti liiketalouden sekä pk- yrittäjyyden toimipisteiden koulutusohjelmapäälliköille

Hei,

Seinäjoen Seudun Urheilijat ry (SSU) on vuonna 2009 perustettu yleisurheilun sekä triathlonin yleisseura. Nuori seura pyrkii vahvistamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Seura etsii nyt opinnäytetyöntekijöitä auttamaan pyrkimyksissään. Seuralle on jo toteutettu opinnäytetyönä tuotteistamisen esiselvitys ja nyt olisi tarkoituksena jatkaa seuran tuotteistamisprosessia. Mahdollisia aiheita on useita ja varmasti paljon sellaisia, jotka vain odottavat keksijäänsä. Mahdollisia aiheita olisi tällä hetkellä esimerkiksi urheiluseuratoiminnan benchmarking, urheiluseuratoiminnan rahoitus sekä seuran tuotekehityssuunnitelman laatiminen. Mikäli töille on kiinnostusta. Lisätietoja voi kysyä opinnäytetyön tekijältä Helena Ketolalta (helena.l.k.ketola@gmail.com) tai työn ohjaajalta Anmari Viljamaalta (anmari.viljamaa@seamk.fi).

LIITE 4. Powerpoint esitys seuran johtoryhmälle

LIITE 4. Esitys Seinäjoen Seudun Urheilijat ry:n johtoryhmälle