



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

E-URHEILUN LIIKETOIMINTAMALLIT

Case: Positiivinen kierre -eSportsista
liiketoimintaa ja hyvinvointia

TEKIJÄ: Johanna Hyvönen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Johanna Hyvönen			
Työn nimi E-urheilun liiketoimintamallit			
Päiväys	11.5.2020	Sivumäärä/Liitteet	44 / 3
Ohjaaja(t) Ulla Santti, Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Positiivinen kierre -hanke			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyö käsittelee e-urheilutoiminnan kehittämistä Päijät-Hämeen alueella toimivissa urheiluseuroissa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Positiivinen kierre -hanke, jota hallinnoi LAB-ammattikorkeakoulu yhteistyössä Päijät-Hämeen alueen urheiluseurojen sekä muutamien urheilualan toimijoiden kanssa. Hankkeen tarkoituksena on vahvistaa urheiluseurojen e-urheiluosaamista.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteet muodostuivat Positiivinen kierre -hankkeen toiselle hankevuodelle asetetuista tavoitteista, joita olivat muun muassa e-urheilun liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja e-urheilun liiketoimintamallien rakentaminen. Opinnäytetyössä oli tarkoitus ottaa tarkasteluun sellaisia toimintaideoita, jotka edistäisivät urheiluseurojen kehittymistä ja uudistumista, mutta joissa on myös huomioitu urheiluseurojen nykytila, resurssit ja osaaminen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin käytännönläheisenä kehittämistyönä laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Työn tietoperusta muodostuu liiketoimintamallin, e-urheilun ja sen eri toimintamuotojen sekä urheiluseurojen sisäisen toimintajärjestelmän määritelmästä. Aineistonkeruumenetelminä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua ja kyselyä, joista saatua materiaalia analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Liiketoimintamallien työstämisessä työkaluna hyödynnettiin Business Model Canvasia.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kaksi erilaista liiketoimintamallia, joissa molemmissa esiteltiin e-urheilutoiminnan aloittamiseen tarvittavat resurssit ja arvioitiin menestymisen kannalta olennaiset tekijät. Liiketoimintamallien olemassaolo on merkittävä hyöty toiminnan aloittamis-, kehittämis- ja uudistamisvaiheissa. Hankkeessa mukana olevien urheiluseurojen lisäksi myös muut organisaatiot voivat hyödyntää liiketoimintamalleja e-urheilutoimintansa käynnistämisessä tai kehittämisessä.</p>			
Avainsanat liiketoimintamalli, elektroninen urheilu, e-urheilu, urheiluseura, business model canvas			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Johanna Hyvönen			
Title of Thesis Business models in esports			
Date	11.5.2020	Pages/Appendices	44 / 3
Supervisor(s) Ulla Santti, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners The Positive Spin			
<p>Abstract</p> <p>The thesis deals with development of esports functions in sports clubs in the region of Päijät-Häme. The commissioner of this thesis is The Positive Spin -project, lead by LAB University of Applied Sciences. The Positive Spin is implemented in co-operation with sports clubs and few other organizations from the field of sport and health. The purpose of The Positive Spin is to improve knowledge in esports at sports clubs.</p> <p>The Goal of this thesis coincided with the objectives that The Positive Spin had set for the second year of the project. These objectives included for example finding business opportunities and building business models for esports functions. The purpose of this thesis was to evaluate operating models, that could benefit sports clubs and take into consideration the current state, resources and expertise of sports clubs.</p> <p>The thesis was implemented as practical development work, in which qualitative research was used. The theoretical framework of the thesis consists of the definitions of the business model, esports and its different activities and the operations model of sports clubs. The research methods used to collect data were interview and survey. The data was analyzed by using content analysis. Business Model Canvas was used as a tool to process business models.</p> <p>As the result of development work, two different business models were created. Both explain the resources and key factors needed to create successful business of esports. The existence of these business models is a significant benefit when starting, developing or regenerating a esports functions. In addition to the sports clubs that are involved in The Positive Spin, other organizations can utilize the business models when creating and improving their business of esports.</p>			
<p>Keywords business model, esports, sports club, business model canvas</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	ELEKTRONINEN URHEILU	6
2.1	E-urheilun kehitys	6
2.2	Striimaaminen	7
2.3	E-urheilukoulutukset	7
3	E-URHEILUN LIIKETOIMINNALLINEN ARVO.....	9
4	URHEILUSEURAT TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	11
5	LIIKETOIMINTAMALLI.....	13
5.1	Business Model Canvas	14
5.2	Hackathon.....	18
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	19
6.1	Aineistonkeruu.....	19
6.2	Aineiston analysointi	20
6.3	Luotettavuuden arviointi.....	21
7	E-URHEILUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN URHEILUSEUROISSA	23
7.1	Valmennuspalvelut e-urheilijoille	23
7.2	Pelikahvila	27
7.3	Tapahtumat pelikahvilassa.....	31
7.4	Sponsorointi	33
7.5	Esports Mini Hackathon	35
8	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	39
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	42
	LIITE 2: KYSELYPOHJA	43
	LIITE 3: SPONSORITAU LU.....	44

1 JOHDANTO

Elektroninen urheilu, lyhyemmin e-urheilu on ponnistanut maailmanlaajuiseen suosioon 2010-luvulla. Siitä on tullut valtavirran ilmiö, joka vaikuttaa lisääntyneen medianäkyvyyden ansiosta myös peliharastajakunnan ulkopuolella. E-urheilumarkkinoiden arvoksi vuonna 2019 arvioitiin noin 1,1 miljardia dollaria ja trendi on edelleen nouseva. Samana vuonna e-urheilu nousi Suomessa kiinnostavimmaksi urheilulajiksi 18–29-vuotiaiden miesten keskuudessa (Kraneis ja Rantala 2018, 23; Rönkä 2018, 10; Sponsor Insight 2019-03-19; Statista 2019.)

Yrityksille e-urheilu tarjoaa ainutlaatuisen markkinointikanavan lapsien, nuorien ja erityisesti miespuolisten aikuisten tavoittamiseen. Nämä ryhmät ovat useimpien urheiluseurojen pääkohderyhmiä ja sen vuoksi heidän kannattaisi luoda omaa e-urheilutoimintaa tai edes yhteyksiä e-urheilualaan. E-urheilu tavoittaa entistä paremmin myös monien urheiluseurojen kipeästi kaipaamia naispuolisia asiakasryhmiä. Pelaaminen yleistyy nopeasti nuorten naisten keskuudessa ja lajin lähes ainutlaatuinen mahdollisuus rakenteelliseen ja sosiaaliseen tasa-arvoon vauhdittaa kehitystä entisestään. (Takala 2020-03-31.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Positiivinen kierre –eSportsista liiketoimintaa ja hyvinvointia -hanke. Hanke toteutetaan vuosina 2018–2021 ja sen rahoittaa Amerin Kulttuurisäätiö. Hankkeen tavoitteena on selvittää Päijät-Hämeen alueella toimivien urheiluseurojen e-urheiluosaamisen tasoa, e-urheilusta syntyviä liiketoimintamahdollisuuksia ja haasteita sekä edistää e-urheilun tapahtuma- ja harrastustoimintaa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään hankehakemuksessa vuodelle 2019 asetettua tavoitetta urheiluseurojen liiketoiminnallisten valmiuksien edistämisestä e-urheilun alueella. Käytännössä tällä tarkoitetaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamista ja konkreettisten liiketoimintamallien rakentamista. Tämä opinnäytetyö toimii myös oppaana e-urheiluliiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä urheiluseuroissa. Positiivinen kierre -hanketta hallinnoi LAB-ammattikorkeakoulu yhteistyössä päijäthämäläisten toimijoiden kanssa. Hankkeen eri vaiheissa ovat mukana muun muassa urheiluseurat FC Lahti, Pelicans SB, Lahti Basketball ja FC Kuusysi, e-urheilutiimi ENCE sekä Liikuntakeskus Pajulahti. (Positiivinen kierre 2018.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyönä laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaus kahdesta erilaisesta liiketoimintamallista. Niiden suunnittelussa on huomioitu erityisesti vuonna 2019 hankkeessa aktiivisesti mukana olleet toimijat Pelicans SB ja FC Lahti. Liiketoimintamalleja pystytään kuitenkin soveltamaan myös muissa urheiluseuroissa niin Päijät-Hämeen alueella kuin sen ulkopuolella. Opinnäytetyön aihetta lähestyin muun muassa seuraavien kysymyksien avulla: Millaisia e-urheilun palveluita urheiluseurat voivat tuottaa? Mitkä ovat urheiluseurojen tavoitteet e-urheilutoiminnalle? Mitä resursseja urheiluseuroilla on e-urheilutoiminnan käynnistämiseksi? Millaista e-urheiluun liittyvää toimintaa urheiluseurojen nykyosaaminen tukee?

2 ELEKTRONINEN URHEILU

Elektroninen urheilu, josta usein käytetään lyhennettyä versiota e-urheilu tai englanninkielistä versiota esports, on videopelien kilpapelamista. 2010-luvulla e-urheilun suosio on kasvanut räjähdysmäisesti ympäri maailman. Parhaimmat pelaajat ansaitsevat nykyään miljoonia euroja vuodessa ja e-urheilumarkkinoiden liikevaihto kasvaa vuosi vuodelta. (Rönkä 2018, 10 ja Statista 2019.)

2.1 E-urheilun kehitys

E-urheilua voidaan pitää suhteellisen uutena lajina sen maailmanlaajuisen läpimurron tapahduttua vasta 2010-luvulla, mutta todellisuudessa lajin alkulähteet juontuvat 1960-luvulle saakka. Tuolloin e-urheilu käsitti lähinnä kolikkopelien pelaamisen pelihalleissa, kun nykyään suurin osa pelaamisesta tapahtuu kotona. Vaikka kolikkopelit ovat ilmiönä edelleen tunnettu, niin suurimmassa suosiossa on tällä hetkellä erilaiset tietokonepelit. (Rönkä 2018, 10-14.)

Tapahtumat ovat yksi lajin näkyvimmistä piirteistä ja erilaisia e-urheilutapahtumia on järjestetty aivan lajin alkutaipaleilta lähtien. Historian ensimmäisenä videopeliturnauksena voidaan pitää vuonna 1972 järjestettyä "Intergalaktisia Spacewar! -olympialaisia", jotka pidettiin Stanfordin yliopistossa. 1970–1980-luvuilla järjestettiin jo suuria turnauksia, joista yhtenä esimerkkinä Atarin toteuttama e-urheilun suurturnaus. Se keräsi paikalle 10 000 pelaajaa ympäri Yhdysvaltojen. Turnauksen saama mediahuomio oli niin merkittävää, että sen nähdään vahvistaneen suuresti videopelien asemaa hyväksyttävänä harrastusmuotona. (Rönkä 2018, 11-14.)

E-urheilutapahtumien osalta suurin kehitysaskel on tapahtunut 2000-luvulla. Tapahtumien kokoluokat ovat kasvaneet kymmenistä osallistujista kymmeniintuhansiin ja nykyään yhä useampi e-urheilutapahtuma järjestetään messuhallissa tai urheiluareenalla. Live-yleisön lisäksi suurimpia turnauksia seuraavat miljoonat katsojat internetin kautta. Samaan aikaan turnauspalkkiot ovat kasvaneet räjähdysmäisesti. Kun vuonna 1972 järjestetyn e-urheilutapahtuman voittaja sai Rolling Stone -lehden vuositulauksen, niin nykyään e-urheiluturnauksissa on tarjolla jopa miljoonien eurojen suuruisia palkintorahoja. Kasvaneen suosion myötä e-urheilu on kerännyt merkittäviä sponsoreita esimerkiksi energijuoma- ja vaatevalmistajista sekä uusimpana urheiluseuroista. Yritykset ovat vuosi vuodelta kiinnostuneempia lähtemään mukaan e-urheilutoimintaan, eikä ihme, sillä e-urheilu on yksi nopeimmiten kasvavista aloista. (Rönkä 2018, 12, 20-21.)

Suomessa järjestetävistä e-urheilutapahtumista tunnetuimpia ovat Assembly, Vectorama ja Insomnia. Niistä suurin on tietokonefestivaali Assembly, joka on nykyään jakaantunut kahdeksi eri tapahtumaksi Assembly Summeriksi ja Assembly Winteriksi. Yksittäinen tapahtuma kerää paikalle yleensä noin 8000 kävijää. Vectorama ja Insomnia ovat sisällöltään hieman erilaisia tapahtumia ja niiden viimeisimpiin tapahtumiin on osallistunut reilut 1000 kävijää. Huomattavasti enemmän kävijöitä houkutellut tapahtuma on vuosina 2016-2019 Helsingin messukeskuksessa järjestetty GameXpo. Viikonlopun mittaisessa messutapahtumassa on käynyt joka vuosi kymmeniätuhansia messuvieraita. (Kangasniemi 2018; Kraneis ja Rantala 2018, 94-95.)

2.2 Striimaaminen

Tapahtumien lisäksi toinen näkyvä ja liiketaloudellisesti tärkeä e-urheilun toimintamuoto on striimaaminen. Striimaajalla tarkoitetaan henkilöä, joka tuottaa reaaliaikaista sisältöä suoratoistopalvelun kautta. Yleensä striimaajalla viitataan nimenomaan videopelihin liittyvän materiaalin tuottamiseen, mutta sisältö voi olla myös muunlaista. Monet striimaajat tuottavat materiaalia omana harrastuksestaan, mutta jotkut striimaavat myös ammatikseen. Menestyminen vaatii pelitaidon lisäksi paljon muutakin, seuratuimmat striimaajat hyödyntävät usein huumoria ja heiltä löytyy kommentointitaitoa ja selostuskykyä. Striimaajien tulot koostuvat mainostuloista, sponsorisopimuksista, maksullisista tilauksista sekä lahjoituksista. Suosituimmat alustat striimaamiseen ovat Twitch ja Youtube. Twitch on e-urheilualalla käytetyin suoratoistopalvelu ja sillä on ollut merkittävä rooli e-urheilun näkyvyyden levittämisessä varsinkin Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Vuonna 2018 Twitchissä oli noin kaksi miljoonaa sisällöntuottajaa, joiden videoita katseli päivittäin yli 15 miljoonaa aktiivista käyttäjää. Samana vuonna yli 500 000 suomalaista kävi Twitchin videopalvelussa. E-urheilun suosion kasvaessa Youtube suunnitteli kokonaan oman alustan gaming.youtube.com pelivideoiden jakamista varten. (Hirvonen 2019-05-15; Kraneis ja Rantala 2018, 21-22, 144, 176.)

Striimaamisen interaktiivisuus koukuttaa katsojia ja monet nuoret ovat vaihtaneet passiivisen median katselun striimien seuraamiseen. Tunnetuimmilla suomalaisilla striimaajilla kuten Anssi "AndyPyro" Huovisella ja kaveriporukan pelejä seuraavalla "LaepaVika" -kanavalla on yli 200 000 seuraajaa. Suoratoistopalvelut tarjoavat yrityksille otollisen mainosalustan ja striimaajat ovat nykypäivän vaikuttajamarkkinoijia. Monet striimaajat valitsevat sponsorinsa tarkoin ja siten myös tunnollisesti tuovat yrityksiä esille omassa tuotannossaan. Valitsemalla striimaajan huolellisesti voi yritys kohdistaa markkinointiviestinsä täsmällisesti tietyille kohderyhmälle. (Hirvonen 2019-05-15; Kraneis ja Rantala 2018, 21-22, 176.)

2.3 E-urheilukoulutukset

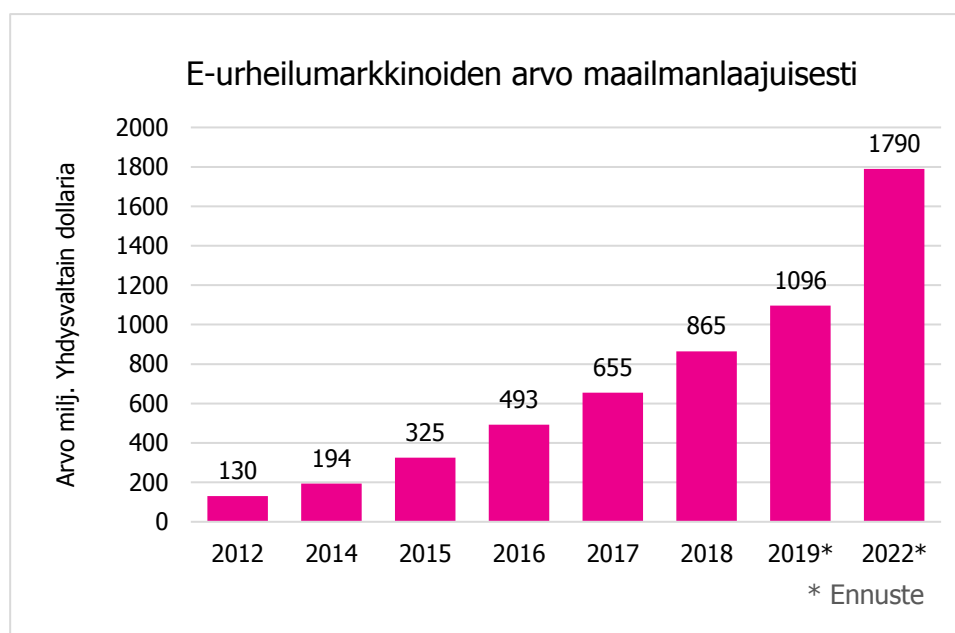
Toisin kuin monissa perinteisissä urheilulajeissa e-urheilijat eivät kulje seuran harjoituksissa tai ole valmennettavina pienestä pitäen. E-urheilijat ovat usein itseoppineita ja suurin osa harjoittelutunneista on pelattu omassa makuuhuoneessa. Tulevaisuudessa tähän saattaa kuitenkin tulla muutos. Viime vuosina Suomessa on aloitettu useampia e-urheiluun liittyviä koulutuksia. Useammassa opistossa kuten Helsingin Evankelisessa Opistossa (HEO) ja Ahlmanin opistossa on aloitettu e-urheilukoulutus, jossa on mahdollista treenata kilpapelaaamista ja opiskella urheilulliseen elämäntapaan liittyviä asioita. Ahlman ja Varalan Urheiluopisto järjestävät yhdessä e-urheilun ohjaajakoulutuksia, missä opiskelija oppii muun muassa valmentamaan erilaisia e-urheilupelejä sekä ohjaamaan nuorten kehittymistä e-urheilupelaajana. Ohjaajakoulutuksissa opetetaan ottamaan huomioon peliosaamisen lisäksi muut olennaiset tekijät kuten terveelliset elämäntavat ja elämänhallintataidot. (Ahlman 2019; HEO 2019; Varalan Urheiluopisto 2019.)

Lähivuosina on alettu kehittää myös e-urheilun liiketoiminnalliseen puoleen keskittyviä koulutuskokonaisuuksia. Järviseudun ammatti-instituutissa merkonomi- ja datanomiopiskelijat voivat valita valintoihinsa esports-opintoja. Vaihtoehtoina heillä on kilpapelioinnit ja esports-liiketoiminta, jossa opiskelijat muun muassa järjestävät tapahtuman, harjoittelevat myyntiä ja markkinointia sekä projektityöskentelyä. E-urheilun liiketoimintaa voi opiskella myös kolmannella asteella, sillä Kajaanin ammattikorkeakoulu on kehittänyt uuden erikoistumislinjan liiketalouden opintojen koulutusohjelmaan. Tradenomien Esports Business -koulutuksessa keskitytään kokonaan elektronisen urheilun liiketoimintamaailmaan. (Alajärven Yrittäjät 2019; Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019.)

E-urheilualaa tukeva koulutustyö tulee lisäämään alalle erilaisia toimijoita ja uudenlaista osaamista. Esports Business -koulutuksen kaltaiset tutkinto-ohjelmat lisäävät e-urheilun osajia asiantuntijata-solla, mikä tarkoittaa, että e-urheilutoiminnan aloittaminen ja kehittäminen helpottuu organisaatioissa, jotka palkkaavat kyseisiä henkilöitä.

3 E-URHEILUN LIIKETOIMINNALLINEN ARVO

E-urheilun liiketoiminnallinen huomionarvo kasvaa jatkuvasti. Vuonna 2012 e-urheilumarkkinoiden arvoksi määritettiin noin 130 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria, kun vuonna 2019 arvo lähenteli jo arviolta 1,1 miljardia (Kuvio 1). Trendi jatkuu samanmukaisena ja vuodelle 2022 laskettu arvio (1,79 miljardia) on osoitus lajin valtavasta vielä käyttämättömästä potentiaalista. Suurin osa tuloista syntyy tällä hetkellä sponsoroinnista ja mainonnasta, loppuosan muodostavat muun muassa vedonlyönti, turnaukset, lipputulot ja muu kauppatavara. E-urheilualan suurimmat liikeloudelliset alueet ovat Aasia ja Pohjois-Amerikka sekä kolmanneksi suurimpana Eurooppa. (Statista 2019.)



KUVIO 1. E-urheilumarkkinoiden arvon kasvu vuosina 2012-2022 mukaillen (Statista 2019)

Lajin kasvu näkyy luonnollisesti myös e-urheilun katsojamäärien lisääntymisenä. Vuonna 2012 e-urheilua säännöllisesti seuraavia katsojia oli arviolta noin 58 miljoonaa, kun vuonna 2019 luku oli kasvanut jo yli 200 miljoonan. Satunnaisesti e-urheilua seuraavien katsojien määrä on lisääntynyt samanaikaisesti 76 miljoonasta 253 miljoonaan. Siten katsojien yhteismäärä vuonna 2019 oli noin 454 miljoonaa. Viimeisin mitattu vuosikasvu vuodesta 2018 vuoteen 2019 oli 15%. Vuodelle 2022 laskettujen arvioiden mukaan e-urheilun katsojien yhteismäärä kasvaa reilusti yli 600 miljoonaan eli kasvun ennakoidaan jatkuvan merkittävästi myös tulevaisuudessa. Vuonna 2019 säännöllisistä e-urheilun katsojista jopa 57% on Aasian ja Tyynenmeren alueelta, jolloin EU-alueen (16%) ja Pohjois-Amerikan (12%) luvut voivat kuulostaa vaatimattomilta. Ne ovat kuitenkin liiketoiminnallisesti erittäin merkittäviä ja niiden vaikutusarvo kasvaa jatkuvasti. Sponsor Insight -tutkimusyriety selvittää vuosittain suomalaisten kiinnostusta urheilua kohtaan. Vuonna 2019 e-urheilu nousi ensimmäistä kertaa kiinnostavimmaksi lajiksi nuorten 18–29 -vuotiaiden miesten keskuudessa. (Newzoo Europe 2019-02-12; Sponsor Insight 2019-03-19; Statista 2019.)

Suomessa suurimpien pelitapahtumien katsojamäärät ovat jääneet kauttaaltaan alle 10 000 vierailijan. Joukossa on kuitenkin yksi poikkeus: messutapahtuma GameXpo, joka on houkutelut Helsingin

messukeskukseen parhaimmillaan yli 40 000 kävijää. GameXpo yhteydessä järjestetyt tapahtumat, DigiExpo, Skiexpo, BoardExpo ja Lätkä ja Säbä ovat osasy korkeaan kävimäärään, mutta tapahtuma on joka tapauksessa vaikuttavuudeltaan todella merkittävä. Markkinoijien näkökulmasta livekatsojamääriä olennaisempaa on tapahtumien todellinen näkyvyys ja saavutettavuus. E-urheilua pelataan ja katsotaan verkossa ja siksi myös livetapahtumat ovat tärkeä välittää kotikatsomoihin. Tuotamalla sisältöä sellaisiin kanaviin, joita seuraavat e-urheilusta kiinnostuneet kohderyhmät, voidaan moninkertaistaa tapahtumien katsojamäärät sekä todellinen vaikuttavuus. (Kangasniemi 2018.)

E-urheilun kasvu ja lisääntynyt kiinnostavuus on johtanut siihen, että myös lajin investointipohja on monipuolistunut. Ennen lajiin sijoittivat lähinnä tietokoneita ja niiden osia valmistavat sekä urheilujoukkueita omistaneet yhtiöt eli sellaiset yritykset, jotka olivat jo ennestään jollain tavalla sidoksissa pelaamiseen. Nykyään investointeja kuitenkin tekevät todella monipuoliset tahot kuten media-yhtiöt, juoma- ja autonvalmistajat sekä teleoperaattorit. (Raatikainen 2018-10-26.)

Urheiluseurojen kuten muidenkin sijoittajien kiinnostus e-urheilua kohtaan liittyy yleensä lajin kasvupotentiaaliin ja lahjakkaisiin imagoarvoltaan korkeisiin pelaajiin eikä niinkään suoraan brändilliseen yhteensopivuuteen. Sen voi nähdä muun muassa urheiluseurojen tekemissä pelivalinnoissa, kun esimerkiksi jalkapalloseura FC Schalke ja koripalloseura the Houston Rockets ovat investoineet League of Legends –peliin, jossa ei suinkaan ole kyse perinteisen jalka- tai koripallon pelaamisesta vaan taidokasvoimista. E-urheilun liiketoiminnallinen potentiaali ei liity myöskään pelkästään tuottaviin brändidiverteihin tai kasvaviin tuloihin nykyisiltä sponsoreilta. Se avaa mahdollisuuksia uusille tulovirroille sekä ovia uuden yleisön eteen, mikä mahdollistaa faniyleisön kasvamisen ja laajenemisen. Maailmalla e-urheiluun sijoittavia houkuttavat investointisummat, jotka ovat e-urheilussa yleensä huomattavasti pienempiä kuin sijoitettaessa esimerkiksi perinteiseen urheiluun. Suomessa samankaltaiset summat ovat kuitenkin esimerkiksi urheiluseuroille suuria ja siten myös investointiriskit merkittäviä. (888sport 2018-9-11; Laces out 2017.)

E-urheilumarkkinoiden pitkäaikaisemmän kasvun hahmottaminen on tärkeää alan potentiaalın ymmärtämiseksi. E-urheilun liiketaloudellinen arvo ja katsojamäärät ovat jatkaneet kasvuaan jo useampien vuosien ajan. E-urheilu on yksi harvoista aloista, joihin edes koronaepidemia ei ole vaikuttanut negatiivisesti. Sen sijaan moni yritys on tehnyt merkittäviä investointeja e-urheiluun ja erilaisten pelialustojen käyttäjämäärät ovat lähteneet nousuun. (Koutonen 2020-04-27; Ylä-Anttila 2020-04-21.)

4 URHEILUSEURAT TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Koski ja Mäenpää (2018, 15-16) kuvailevat urheiluseurojen sisäistä toimintajärjestelmää Heinilän (1986) tekemässä tutkimuksessa Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa julkaistun mallin mukaisesti. Mallissa määritetään seurojen sisäistä toimintajärjestelmää viiden eri osa-alueen kautta: aatteellisen perusta, jäsenet ja osallistujat, toimintaohjelma, voimavarat ja hallinto. Ne kaikki ovat osoittautuneet merkittäviksi suunniteltaessa uudenlaista liiketoimintaa urheiluseuroihin.

Aattellinen pohja vaikuttaa siihen, miten seurassa suhtaudutaan liikuntaan ja sen ulkopuolisiin asioihin. Se määrittää myös urheiluseuran ydintoiminnot eli asiat, joihin seurassa keskitytään. Hankkeessa mukana olevien organisaatioiden kohdalla aatteelliset eriväisyydet voidaan nähdä esimerkiksi erilaisissa yhteistyökumppanuuksissa sekä hyväntekeväisyystoiminnassa. Jäsenet vaikuttavat seuran luonteeseen muun muassa aktiivisuudellaan, mutta laajemmin katsottuna myös esimerkiksi ikäjakaumallaan. Urheiluseurat rakentuvat vahvasti toimintaan osallistuvien ihmisten ympärille ja siten on merkityksellistä, millaisia ihmisiä toiminnassa on mukana. Yksi tässäkin opinnäytetyöprosessissa vahvasti korostunut osa-alue on seuran toimintaohjelma. Se määrittää esimerkiksi seurassa harrastettavan lajin tai lajit sekä kohderyhmät, joille palveluita tarjotaan. Hankkeessa mukana olevat seurukset edustavat muun muassa jalkapalloa, salibandya ja koripalloa ja eri seurukset palvelevat monipuolisesti eri ikäisiä ja tasoisia pelaajia kuten nuoria ja aikuisia harrastajia, pieniä lapsia, erityisryhmiä sekä aikuisia ammattilastason pelaajia. Neljäs osatekijä on seuran voimavarat, joilla viitataan taloudellisten tekijöiden lisäksi seuran toiminnassa mukana oleviin ihmisiin niin palkallisiin kuin vapaaehtoisin, seuran tiloihin sekä materiaaleihin, joita toiminnan ylläpitäminen edellyttää. Erilaiset resurssit vaikuttavat merkittävästi seuran mahdollisuuksiin luoda uutta liiketoimintaa ja siten ne asettavat haasteita opinnäytetyöprosessissa ideoitaville liiketoimintamalleille. Sisäisen toimintajärjestelmän viides osatekijä eli hallinto vaikuttaa vahvasti seuran kaikkeen toimintaan ja sen tehokkuus ja joustavuus ovat tärkeitä tekijöitä esimerkiksi toimintaa uudistettaessa. Hallinnolla tarkoitetaan muun muassa seuran johtamista ja hallinnollisia rakenteita. (Koski ja Mäenpää 2018, 15-16.)

Tekemieni haastattelujen myötä on korostunut näkemys siitä, että urheiluseurat rakentavat toimintaansa vahvassa yhteistyössä erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Seurukset haluavat, että uudet liiketoiminnan muodot tyydyttävät ja mielellään myös aidosti kiinnostavat seuran yhteistyökumppaneita. Opinnäytetyössä esiteltyjen liiketoimintamallien suunnittelussa on huomioitu seurojen verkostot niin, että mallit toisaalta tukisivat nykyistä toimintaa, mutta avaisivat myös mahdollisuuksia uusien kumppanuuksien solmimiselle.

Positiivinen kierre -hankkeen ensisijaisena päämääränä on palvella urheiluseurojen e-urheilutoiminnan suunnittelu- ja kehittämistyötä. Hankkeessa mukana olevien organisaatioiden ja heidän tavoitteidensa erilaisuus asettaa liiketoimintamallien suunnittelulle oman haasteensa. Osa organisaatiosta pyrkii saamaan e-urheilutoiminnan kautta uusia harrastajia seuraansa, mikä tarkoittaa, että kohderyhmän tulee kiinnostua seuran toiminnasta ja olla myös valmis maksamaan siitä. Tavoite asettaa rajoitteita e-urheilutoiminnan laadulle, sillä jotta e-urheilusta kiinnostunut harrastaja olisi valmis maksamaan seuran jäsenmaksuja tulee e-urheilutoiminnan olla säännöllistä eikä satunnaista. Osa

hankkeen organisaatiosta pyrkii taas saamaan e-urheilun kautta uusia katsojia seuran peleihin ja näkyvyyttä uusien kohderyhmien silmissä. Tällaisten urheiluseurojen intressejä ei palvele säännöllinen, jatkuvasti seuran resursseja kuluttava e-urheilutoiminta. Heitä palvelisivat näkyvyysarvoltaan korkeat, luonteeltaan erilaiset liiketoiminnan muodot kuten e-urheilutapahtumat ja muut markkinoinnilliset menetelmät kuten sponsorointi. Ratkaistakseni tämän haasteen luon opinnäytetyössä kaksi erilaista liiketoimintamallia, jotka palvelevat hieman eri tarpeita ja tavoitteita. Toinen malleista avaa mahdollisuudet niin säännöllisen kuin satunnaisen toiminnan järjestämiseksi.

Opinnäytetyössä esitettävät mallit perustuvat suurilta osin kahden organisaation antamiin tietoihin heidän toiminnastaan ja tavoitteistaan. Lyhyet taustatiedot luovat perustaa liiketoimintamallien rakentamiselle. Päijät-Hämeen salibandyseura ry, josta käytetään nimeä Pelicans SB on perustettu Lahdessa vuonna 2012. Seuran arvolupauksen mukaisesti he haluavat tarjota matalankynnyksen harrastustoimintaa kaikille ja heidän kerhojaan järjestetäänkin niin pienille lapsille kuin aivan vanhuusiässä oleville harrastajille. Lisäksi Pelicans SB on mukana esimerkiksi maahanmuuttajien kotouttamisessa. Seura lanseerasi vuonna 2019 10-15-vuotiaille kohdennetut e-urheilukerhot, jotka on suunniteltu erityisesti sellaisia henkilöitä varten, jotka viettävät runsaasti aikaa kotona pelaten eikä heillä ole juurikaan sosiaalisia kontakteja. Kerhon halutaan olevan väylä, jonka kautta nuoret voivat luoda sosiaalisia suhteita samalla kun he harrastavat mieleistä harrastusta ryhmässä. Pelicans SB on todennut, että he haluavat tavoittaa e-urheilutoiminnan avulla Päijät-Hämeen alueella asuvia lapsia ja nuoria sekä myöhemmin mahdollisesti myös vanhusikäisiä. (Aho, Koskinen ja Paalanen 2019-09-30.)

FC Lahti on vuonna 1996 perustettu jalkapalloseura, jonka edustusjoukkue pelaa Suomen korkeimmalla sarjatasolla Veikkausliigassa. Seuralla on myös junioritoimintaa, jota kuitenkin ylläpidetään erillisen organisaation kautta. Positiivinen kierre -hankkeessa mukana olevat seuran työntekijät edustavat nimenomaan FC Lahden Veikkausliigajoukkuetta. FC Lahti haluaa tarjota faneilleen ja katsojilleen ”hulluja tunteita”, viihdettä ja elämyksiä sekä niiden kautta vastinetta rahalle. FC Lahti on ollut mukana e-urheilutoiminnassa sen tehdessä yhteistyötä e-urheilujoukkue FC Lahti Menacen (nykyään MenaceGG) kanssa. Vuonna 2019 FC Lahti lopetti yhteistyön kannattamattomuuden vuoksi. Tulevaisuudessa seura haluaa, että e-urheilutoiminta palvelee suurempaa yleisöä ja tavoitteena on tarjota matalankynnyksen toimintaa noin 15-30-vuotiaille naisille ja miehille. (Kokkonen 2019-09-30.)

5 LIIKETOIMINTAMALLI

Liiketoimintamallille on vaikea asettaa yksiselitteistä määritelmää ja sitä saatetaan käyttää synonyymina esimerkiksi ansaintamallille, liikeidealle ja liiketoimintakonseptille. Andrea Ovans kuvailee termiä Michael Lewisin avulla. Kirjassaan *The New, New Thing* (2014) Lewis toteaa, että liiketoimintamalli on "a term of art" avaten ajatustaan niin, että liiketoimintamalli on kuin taide; moni ihminen kokee tunnistavansa sen, mutta ei kuitenkaan pysty määrittämään sitä. Ovans itse sanoo, että liiketoimintamallitermin määritelmä riippuu siitä, kuinka ihmiset käyttävät sitä. Yksinkertaisimmillaan termi voidaan määritellä Lewisin (2014) mukaan niin, että liiketoimintamalli on oikeastaan vain suunnitelma siitä, miten ansaita rahaa. (Ovans 2015-01-23.)

Laajaksi liiketoimintamallin käsitteeksi kutsuttu määritelmä kuvailee termiä niin, että se kuvastaa mitä yritys tekee, mutta ottaa huomioon myös tavat, joilla yritys toimintaa harjoittaa. Liiketoimintamalli toimii linkkinä yrityksen teknisten tekijöiden ja asiakastarpeiden välillä. Sitä voidaan hyödyntää työkaluna strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Liiketoimintamallin avulla voidaan kuvata liiketoiminnan keskeisiä elementtejä sekä niiden vaikutuksia toisiinsa ja laajasti koko liiketoimintaan. Eri elementtien merkitys vaihtelee yrityksestä ja sen toimialasta riippuen. On olennaista ymmärtää kellen, mitä ja miten organisaatio tuottaa tuotteita tai palveluita, ja mitkä ovat ne sisäiset voimavarat, joilla hyödykkeitä tuotetaan. Arvolupaus on hyvä tapa tiivistää liiketoimintamalli niin, että se kuvaa koko toiminnan tarkoituksen oman organisaation jäsenille ja asiakkaille. Vaikka arvolupaus on koko toiminnan ytimessä, ei sen toteuttaminen on mahdollista ilman muita tekijöitä. Ansaintamallin ja kustannusrakenteen tarkastelu on hyvin tärkeää, sillä kannattamaton toiminta ei luonnollisestikaan ole liikeideana hyvä. (Saarelainen 2013, 16-17; Santalainen ja Baliga 2015.) Verkostot taas mahdollistavat tulojen ja menojen optimoinnin sekä toiminnan laajentamisen. Toimivassa liiketoimintamallissa on siis huomioitava monia liiketoiminnan elementtejä (Kuvio 2).



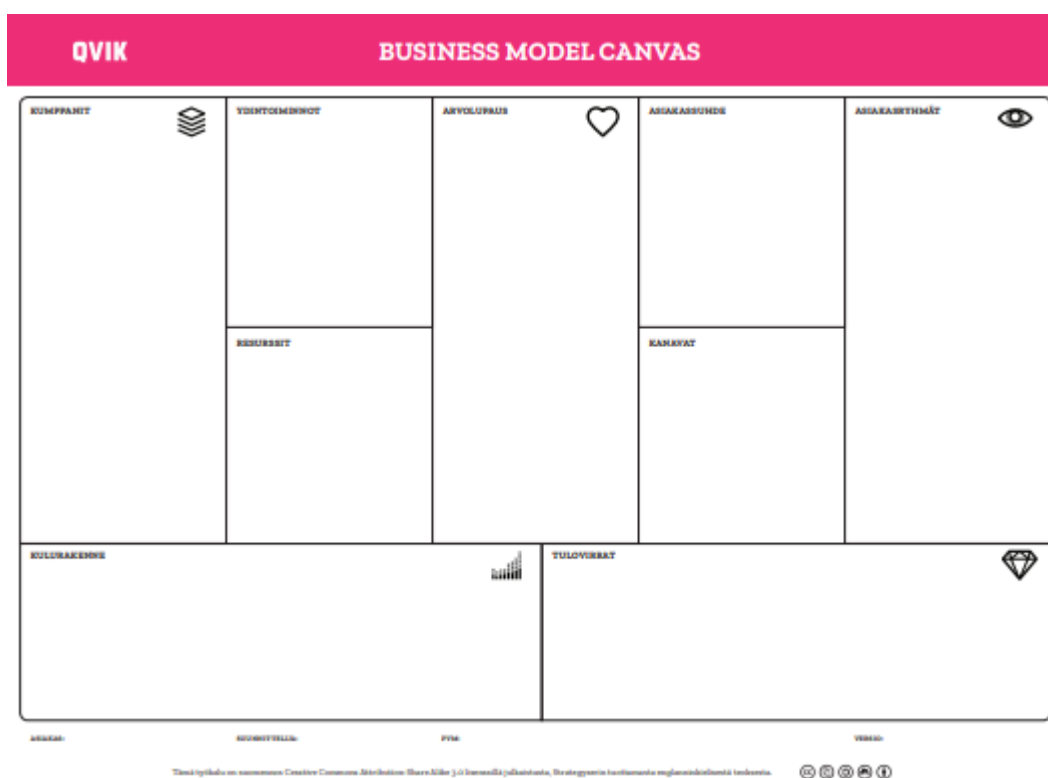
KUVIO 2. Liiketoiminnan keskeiset elementit mukailten (Saarelainen 2013)

Tässä opinnäytetyössä liiketoimintamallia käsitellään laajan liiketoimintamallin käsitteen mukaisesti. Esiteltävissä liiketoimintamalleissa kuvataan ja arvioidaan muun muassa seuraavia asioita: palvelu ja sen toteuttaminen, hinnoittelu, potentiaaliset asiakkaat sekä tarvittavat resurssit.

Liiketoimintamallin kehittelyprosessista voidaan erottaa kolme eri vaihetta: ideointi, kyseenalaistaminen, joka tapahtuu vaihtoehtojen arvioinnin ja vertailun avulla ja lopulta uusi liiketoimintamalli, jonka käyttöönotto edellyttää idean integroimista nykyiseen liiketoimintaan (Kaivo-oja 2017-03-15). Tässä opinnäytetyössä keskitytään ideointi- ja kyseenalaistamisvaiheisiin. Viimeisen vaiheen toteutumisesta eli idean integroimisesta organisaation liiketoimintaan vastaavat urheiluseurat itse.

5.1 Business Model Canvas

Uuden liiketoimintamallin suunnittelussa ja hahmottamisessa voidaan hyödyntää valmiita työkaluja. Yksi niistä on Business Model Canvas eli BMC, joka on suosittu niin kokonaisten liiketoimintasuunnitelmien kuin liiketoimintamallien kehittäessä. BMC on visuaalinen työkalu, jonka avulla kuvataan tapoja, joilla organisaatio luo, toimittaa ja ansaitsee arvoa. BMC muodostuu yhdeksästä elementistä eli niin sanotusta rakennuspalikasta (KUVA 1.), joiden avulla katetaan liiketoiminnan kaikki neljä pääaluetta: asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. BMC:n yksi tärkeä tarkoitus on vapauttaa ajattelua ja siksi se on suosittu työkalu erityisesti startup-yritysten joukossa. (Nuori Yrittäjyys ry 2019; Osterwalder ja Pigneur 2010, 15.)



KUVA 1. Business Model Canvas, suomennettu versio (Liikkanen 2019)

BMC:n täyttämässä ei tarvitse noudattaa mitään tiettyä järjestystä. On kuitenkin hyvin tavanomaista aloittaa työkalun täyttö asiakaskäsitteisiin liittyvistä rakennuspalikoista eli joko asiakasryhmistä tai arvolupauksesta. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että ideoinnissa huomioidaan alusta alkaen liiketoiminnan ydin eli asiakkaat. (Jeffries 2019.)

Arvolupaus

Arvolupaus kuvaa sitä kokonaisarvoa, jonka asiakas saa tehdessään yhteistyötä myyjäosapuolen kanssa. Yleensä se tarkoittaa jonkinlaista kokonaisratkaisua, joka sisältää tuotteen lisäksi myös palveluita tai muita toimintamalleja. Arvo voi syntyä joko määrällisistä elementeistä kuten hinnoittelusta ja toimistunopeudesta tai laadullisista elementeistä kuten tuotteen designista ja ainutlaatuisesta asiakaskokemuksesta. Olennaista on, että arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman ja vastaa hänen tarpeisiinsa. Arvolupaus tekee eron yrityksen ja sen kilpailijoiden välille eli se on syy, miksi asiakkaat valitsevat tietyn yrityksen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 22-24; Saarelainen 2013, 41.)

Saarelainen toteaa kirjassaan hyvin, että olennainen osa lupauksia on niiden lunastaminen. Arvolupaus jää tyhjäksi, jos yritys ei pohdi, miten se voidaan käytännössä toteuttaa. Yrityksen on arvioitava kattavasti sisäisiä voimavaroja eli käytettävissä olevia henkisiä ja fyysisiä resursseja, johtamiskäytänteitä, organisaatorakenteita sekä yrityksen verkostoja. Resurssien on riitettävä tehtyjen lupauksen lunastamiseen. (Saarelainen 2013, 65-66.)

Asiakasryhmät

Asiakasnäkökulma kattaa BMC:n kolme rakennuspalikkaa mukaan lukien asiakasryhmät, asiakassuhteet ja kanavat. Asiakasryhmät määrittelemällä yritys tarkentaa keitä yksilöitä ja/tai mitä organisaatioita yritys pyrkii tavoittamaan ja palvelemaan. Asiakasryhmät muodostavat koko liiketoimintamallin ytimen, sillä ilman asiakkaita ei mikään yritys voi toimia. On olennaista, että yritys jaottelee eli segmentoi asiakkaat ryhmiin heidän tarpeidensa ja tapojensa mukaan. Sen jälkeen on päätettävä, mitkä ryhmät ovat liiketoiminnan kannalta olennaisia ja mitkä eivät. Yrityksessä on pystyttävä keskittymään toiminnan kannalta olennaisiin ja kannattaviin asiakkaisiin, muuten resurssien käyttö on tehotonta ja rahaa kuluu turhaan. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 20.)

Asiakkaat ovat erilaisia, minkä vuoksi myyjän tulisi reagoida heihin eri tavalla. Asiakassegmentoinnin avulla tuote- ja palveluvalikoimaa voidaan kehittää, tuotteistaa ja konseptoida helpommin ja tehokkaammin. Asiakkaiden erovaisuudet voivat ilmetä esimerkiksi maantieteellisessä sijainnissa, ostamiseen käytettävissä voimavaroissa tai ostotottumuksissa. Kaikkia näitä ominaisuuksia ja lukuisia muita voidaan hyödyntää segmentoinnin kriteereinä. Segmentoinnin tarkoituksena on asiakaskannan selvittämisen lisäksi määrittää kunkin asiakkaan tai asiakasryhmän asema. Asiakasstatukseksi määritetään joko asiakas, fokusasiakas, strateginen asiakas tai avainasiakas. Sen jälkeen on arvioitava riittääkö yrityksen resurssit asiakkaiden palvelemiseen segmenttien laajuuden mukaisesti. Avainasiakkaan palvelu vaatii yritykseltä huomattavasti enemmän resursseja kuin niin sanotun normaalin asiakkaan, joten avainasiakkaita ei voi olla määrällisesti kovin paljon. Jos resurssit eivät tunnu riittävän, kuten yleensä ensimmäisen arvioinnin jälkeen ilmenee, on muutettava segmenttien arviointikriteerit tiukemmiksi. (Saarelainen 2013, 51-53.)

Kanavat

Toinen asiakkaita koskettava rakennuspalikka on kanavat. Niitä tarkastelemalla ja suunnittelemalla määritetään, miten organisaatio kommunikoi asiakkaidensa kanssa arvolupauksen toimittamiseksi. Kanavat ovat kosketuspisteitä organisaation ja sen asiakkaiden välillä ja siten todella arvokkaita asi-

kaskokemuksen luomisessa. Jotta kanava toimisi tehokkaasti sen tulee vastata erilaisiin käyttötarkoituksiin kuten tietoisuuden lisääminen, asiakkaan auttaminen ja neuvominen, arvolupauksen toimittaminen sekä oston jälkeisen tuen tarjoaminen. Olennaista on löytää juuri ne kanavat, joita organisaation asiakasryhmät suosivat. Hyvä kanava on nopea ja tehokas eikä se vaadi suuria investointeja. (Luenendonk 2015; Osterwalder ja Pigneur 2010, 26-27.)

Asiakassuhteet

Asiakassuhteita tarkastelemalla määritetään tarkemmin, millaisen asiakassuhteen yritys pyrkii rakentamaan kunkin yksittäisen asiakasryhmän kanssa. Asiakassuhteet voivat olla vahvasti henkilökohtaiseen kommunikaatioon tai automaatioon nojaavia. Pitkäaikaisissa tärkeiksi priorisoiduissa asiakassuhteissa asiakkaalle voidaan nimetä henkilökohtainen edustaja, jonka kanssa asiakas kommunikoi aina yrityksen kanssa toimiessaan. Toisessa ääripäässä on automatisoidut toiminnot verkkosivuilla, joiden avulla yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaan mieltymyksiin sopivia ehdotuksia. Tällöin yritys ei muodosta henkilökohtaista suhdetta asiakkaaseen lainkaan. Yritys voi tunnistaa asiakassuhteen luonteen arvioimalla asiakkaan tuottavuutta ostotapahtumien tiheyden ja kauppasummien perusteella. Tärkeät asiakassuhteet synnyttävät yritykselle tuloa säännöllisesti ympäri vuoden. Tällaisiin asiakassuhteisiin kannattaa panostaa. (Luenendonk 2015; Osterwalder ja Pigneur 2010, 28-29.)

Uusimpina ilmiöinä asiakassuhteiden hoitamisessa ovat yhteisöt ja yhteisluominen. Yhteisöillä tarkoitetaan yrityksen asiakkaista muodostuvia ryhmiä, joissa asiakkaat voivat kommunikoida keskenään esimerkiksi ratkaisten toistensa ongelmia tai jakaakseen kokemuksia tuotteista. Yhteisöjen kautta yritys voi saada arvokasta tietoa asiakkaista ja heidän mielipiteistään. Yhteisluominen taas viittaa siihen, että yritys osallistaa jollain tavalla asiakkaitaan heidän toimintaansa. Asiakas voi esimerkiksi tuottaa sisältöä yrityksen kanaviin tuotearvioiden ja kuvakilpailujen kautta tai olla mukana yrityksen tuotekehitysprosessissa. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 28-29.)

Asiakassuhteet ja kanavat linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Kanavat toimivat keinoina pitkäikäisten asiakassuhteiden muodostamisessa, eikä asiakassuhteiden ylläpitäminen ole mahdollista ilman onnistunutta kanavien hallintaa. (Jeffries 2019.)

Resurssit

Infrastrukturi kattaa yrityksen toiminnot ja tekijät, jotka mahdollistavat liiketoiminnan toteuttamisen. Infrastruktuurin ensimmäinen rakennuspalikka on resurssit, jotka nimensä mukaisesti kuvastavat organisaation ydinresursseja, joiden avulla liiketoimintamallia toteutetaan. Resurssit mahdollistavat muun muassa arvolupauksen luomisen, markkinoille pääsyn, asiakassuhteiden hoitamisen ja tulojen ansaitsemisen. Resurssit voivat olla joko fyysisiä, taloudellisia tai henkisiä ja niitä ei tarvitse välttämättä omistaa itse vaan ne voidaan hankkia esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kautta. Tärkeimmät resurssit kuten organisaatiossa työskentelevät ihmiset, toiminnassa hyödynnettävät rakennukset ja työhön vaadittavat laitteet näkyvät organisaation arjessa joka päivä. (Jeffries 2019; Osterwalder ja Pigneur 2010, 34.)

Ydintoiminnot

Ydintoiminnot kuvastavat niitä toimintoja, joista organisaation on suoriuduttava liiketoimintamallin olemassaolon mahdollistamiseksi ja asiakkaiden palvelemiseksi. Yleensä ydintoimintoihin kuuluvat nimenomaan sellaiset tekijät, joiden suorittamiseen organisaation ydinosaaminen linkittyy. Ydintoiminnot ovat siis organisaation kilpailutekijöitä. Kuten ydinresurssit yhtä lailla ydintoiminnot ovat välttämättömiä tuottavan liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Ydintoiminnot riippuvat vahvasti organisaation toimialasta ja harjoitettavasta toiminnasta. Ne voidaan jakaa valmistamiseen, ongelmanratkaisuun ja foorumeihin/alustoihin liittyviin toimintoihin. (Jeffries 2019; Osterwalder ja Pigneur 2010, 36-37.)

Kumppanit

Kumppanit-rakennuspalikan kautta kartoitetaan toimittajat ja muut yhteistyökumppanit, joiden avulla voidaan esimerkiksi optimoida liiketoimintamallin toimivuus, vähentää liiketoiminnan riskiä tai hankkia resursseja. Optimointi tarkoittaa esimerkiksi myyjän ja toimittajan välistä kumppanuutta, jonka ansiosta molemmat voivat keskittyä ydintoimintaansa ja siten käyttää omat resurssinsa tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Riskien pienentämistä tavoiteltaessa voidaan solmia esimerkiksi strategisia kumppanuuksia kilpailijoiden kanssa. Resurssien hankkiminen taas liittyy vahvasti toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja yleensä resursseja hankitaan nimenomaan niiltä liiketoiminnan alueilta, joita yritys ei itse hallitse tai joihin se ei ole erikoistunut. Kannattavat kumppanuudet edellyttävät yhteistyön jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. (Luenendonk 2015; Osterwalder ja Pigneur 2010, 38-39.)

Tulovirrat

Taloudellista kannattavuutta tarkastellaan liiketoimintamallin aiheuttamien tulojen ja kulujen kautta. Tulovirrat kuvastavat tuloja, joita yritys ansaitsee myymistään hyödykkeistä. BMC ei ole rakennettu tarkkoja taloudellisia laskelmia varten vaan se sopii enemmän erilaisten vaihtoehtojen punnitsemiseen. Liiketoimintamallin tulovirtoja voi ennustaa esimerkiksi listaamalla erilaisia hinnoittelujärjestelmiä ja arvioimalla niiden tuottavuutta. Keräämällä tietoa asiakkaan kokemasta arvosta tuotteet ja palvelut voidaan hinnoitella optimaalisesti erilaisia asiakasryhmiä varten. Hinnoittelun perustana toimii tuotteen tai palvelun omistaminen, sen väliaikainen käyttö ja vuokraaminen tai mainostaminen. (Luenendonk 2015; Osterwalder ja Pigneur 2010, 30-32.)

Kulurakenne

Kulurakenne kuvastaa kaikkia niitä kustannuksia, jotka syntyvät liiketoimintamallin toteuttamisesta. Jotkut liiketoimintamallit ovat vahvasti kustannusten minimoimiseen keskittyviä ja toiset taas laatu- ja luksuskokemuksen välittämiseen perustuvia. Onkin hyödyllistä arvioida liiketoimintamallin luonnetta kustannuslähtöisyyden ja arvopohjaisuuden kautta. Kustannuslähtöinen malli perustuu kulujen minimoimiseen kaikissa toiminnoissa ja sille on tyypillistä maksimoitu automaation taso sekä laajasti ulkoistettu toiminta. Arvonluontiin keskittyvissä malleissa kustannukset ovat vasta toissijainen asia. Tällaisille liiketoimintamalleille on ominaista esimerkiksi henkilökohtainen palvelu sekä tarjottavien tuotteiden ja palveluiden korkea laatu. Useimpien liiketoimintamallien voidaan katsoa rakentuvan kustannuslähtöisen ja arvopohjaisen mallin sekoituksesta. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 40-41.)

BMC:n kulurakenne ja tulovirrat -osioiden ei ole tarkoitus toimia organisaation taloussuunnittelun välineinä, vaan ne kuuluvat korvata tarkemmilla organisaation talouden ennusteilla. Rakennuspalioiden tarkoituksena on luoda suuntaviivoja ja avata ajatuksia esimerkiksi erilaisista hinnoitteluvaihtoehdoista, joiden avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi liiketoimintamallin tuottavuuteen. (Jeffries 2019.)

5.2 Hackathon

Liiketoimintamallien ideointivaiheessa opinnäytetyössä hyödynnettiin hackathonia. Hackathonilla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa joukko ihmisiä kootaan yhteen työstämään ennalta asetettuja haasteita. Hackathonille on luonteenomaista lyhyt aika (yleensä 1-3 päivää) ja kilpailullinen asetelma, jonka katsotaan edistävän innovatiivisten ideoiden ja konseptien syntymistä paremmin kuin normaalit olosuhteet kuten työpalaverit. Monissa organisaatioissa hackathonia hyödynnetään aivan innovoinnin alkuvaiheessa nimenomaan ideoiden synnyttämiseksi. Yleensä ideoiden tarkentaminen ja jatkokehittely tapahtuu hackathonin ulkopuolella eikä kehittelyprosessi missään nimessä pääty hackathonin päättymiseen. (Chia 2018, 9-15.)

Tässä opinnäytetyössä hackathonia hyödynnettiin hyvin tavanomaisella tavalla liiketoimintamallin kehittämisprosessin alkuvaiheessa ideoiden synnyttämiseksi. Tarkoituksena oli kerätä erilaisia näkökulmia e-urheilun liiketoiminnallisista mahdollisuuksista urheiluseuroissa. Hankkeen alla järjestetty tapahtuma sai nimekseen Esports Mini Hackathon ja se järjestettiin lokakuussa 2019. Myöhemmin opinnäytetyön aikana kuvaan tarkemmin, millaisia ideoita hackathonissa syntyi.

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä ja työn lähtökohtana on urheiluseurojen todelliset kehittämistarpeet ja halu tehdä muutoksia nykyiseen toimintaan. Kehittämistyö sisältää yleensä ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytöntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja mahdollisesti myös toteuttamista. Kehittämistyön pääasiallisena tarkoituksena on saada aikaan uusia ratkaisuja ja käytännön parannuksia, kun taas tieteellisessä tutkimuksessa pyritään tuottamaan uutta teoriaa. Kehittämistyölle on ominaista, että haluttuja muutoksia viedään eteenpäin jo työskentelyn aikana. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 17-19.)

Kehittämistyön kohdetta voidaan lähestyä monella eri tavalla ja lähestystapa valitaan yleensä esimerkiksi työn tavoitteiden ja työskentelytavan mukaan. Tässä opinnäytetyössä on kyseessä nimenomaan konstruktiiivinen tutkimus, joka sopii käytettäväksi, kun kehittämistyön tavoitteena on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos. Se voi tarkoittaa esimerkiksi suunnitelmaa, mallia tai mittaria kuten tässä opinnäytetyössä liiketoimintamallia. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa korostuu tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välinen yhteistyö. (Ojasalo ym. 2014, 51-52, 65-66.) Sen vuoksi Positiivinen kierre -hankkeen kohdeorganisaatiot ovat olleet mukana tutkimuksen eri vaiheissa esimerkiksi aloitustapaamisen, haastattelujen ja kyselyiden, Esports Mini Hackathonin sekä yksittäisten puhelinkeskusteluiden ja sähköpostiviestiketjujen kautta.

Kehittämistyötä voidaan toteuttaa joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä, jotka ovat tyypillisiä konstruktiiivisen kehittämistyön toteuttamisessa. Laadullisia menetelmiä käytettäessä on ominaista, että tutkittavia kohteita on vain vähän, mutta yksittäisestä tutkimuksen kohteesta haetaan paljon tietoa. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen, mihin pyritään uutta tietoa keräämällä. (Ojasalo ym. 2014, 68, 104-105.)

6.1 Aineistonkeruu

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista kerätty tieto. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää menetelmiä joko rinnakkain ja eri tavoin yhdisteltynä tai vaihtoehtoina toisilleen. Käyttötapa riippuu vahvasti tutkimusongelmasta ja tutkimukselle määritetyistä resursseista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin aineistonkeruumenetelminä haastattelua, kyselyä ja dokumenteista kerättyä tietoa.

Haastattelun ja kyselyn idea on suoraviivainen. Niiden avulla pyritään selvittämään, mitä haastateltava ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastateltaja esittää kysymyksiä suullisesti ja tallentaa haastateltavan vastaukset muistiin. Poikkeuksellisen haastattelun muotona on sähköpostihaastattelu, jossa suullista kontaktia ei muodostu. Tekstien voidaan kuitenkin katsoa dokumentoituvan selkeäksi vuoropuheluksi. Haastattelun yhtenä merkittä-

vimmistä eduista on sen joustavuus. Haastattelija voi jatkuvasti reagoida erilaisiin tilanteisiin haastattelun aikana. Hän voi esimerkiksi toistaa kysymyksen tai muotoilla sen kokonaan uudestaan väärinkäsityksen oikaisemiseksi. Lisäksi haastattelija voi esittää suunnitellut kysymykset missä järjestyksessä tahansa ja esittää lisäkysymyksiä. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä aiheuttaa usein aikaa ja rahan liittyvän haasteen, sillä haastattelujen järjestäminen ja suunnitteleminen vaatii paljon aikaa ja siten myös rahaa. Vaihtoehtoisena ja huomattavasti edullisempänä menetelmänä voi hyödyntää esimerkiksi sähköpostihaastattelua. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Kyselyn ja haastattelun eroavaisuudet koskevat haastattelijan toimintaa tiedonkeruuvaiheessa. Kyselymenetelmää käytettäessä haastateltavat täyttävät heille annetun kyselylomakkeen itsenäisesti esimerkiksi kotonaan tai valvotussa tilanteessa yksin tai ryhmässä. Joka tapauksessa haastattelijan rooli ei ole kyselymenetelmässä yhtä näkyvä. Kysely ei ole menetelmänä yhtä joustava kuin haastattelu, minkä lisäksi kyselyiden haasteena on usein niukaksi jäävät avoimet vastaukset. Kyselyn etuna haastatteluun nähden on sen edullisuus ja tehokkuus ajallisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

6.2 Aineiston analysointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi alkukartoituksella, jossa yhdessä toimeksiantajan ja hankkeessa mukana olevien organisaatioiden kanssa pohdimme tutkimuksen tavoitteita. Minulle esitettyjen toiveiden perusteella muodostin tutkimuskysymyksen; Millaista e-urheilutoimintaa urheiluseurat voivat toteuttaa kannattavasti ja aloin tutustua kirjallisiin aineistoihin ja muihin lähdemateriaaleihin. Sen jälkeen laadin kyselyn ja toteutin urheiluseuraedustajien haastattelut. Prosessi eteni ideointivaiheeseen, jossa hyödynsin muutamaa innovointimenetelmää, minkä lisäksi sain aineistoa Esports Mini Hackathonista. Lopulta tutkimus eteni liiketoimintamallien rakentamisvaiheeseen. Samaan aikaan laadin myös asiantuntijahaastattelut.

Aineistonkeruuvaiheeseen vaikuttivat merkittävästi e-urheilun nopea kehittyminen ja sen jatkuva muuttuminen. Opinnäytetyöprosessin aikana osoittautui haasteelliseksi sellaisten lähdeaineistojen löytäminen, jotka tarjoavat luotettavaa ja konkreettista tietoa e-urheilun liiketoiminnallisista hyödyistä. Vielä haasteellisempaa oli löytää tietoa, joka oli sovellettavissa Suomessa harjoitettavan e-urheilutoiminnan mittakaavoihin. Koko e-urheilusta alana ja käsitteenä on kirjoitettu suomeksi vain kaksi kirjaa; Röngän E-urheilun käsikirja sekä Kraneisin ja Rantalan Kaikki e-urheilusta. Molemmat olivat opinnäytetyössä hyvin tärkeitä lähdeaineistoja e-urheilun tietopohjan kokoamisessa.

Opinnäytetyötä varten tein kaksi henkilökohtaista haastattelua, jotka toteutin Lahdessa 30.9.2019. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltavana oli FC Lahden myynti- ja tapahtumavastaava Simo Kokkonen ja toisessa Pelicans SB:n edustajat junioripäällikö Ilkka Aho, toiminnanjohtaja Jari Koskinen ja kerhovastaava Samuli Paalanen. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa millainen e-urheilutoiminta urheiluseuroja kiinnostaa, mille kohderyhmille he toimintaa haluaisivat ja millaisia resursseja heillä on toiminnan toteuttamiseksi. Äänitin haastattelut ja litteroin ne tekstiksi haastattelujen jälkeen. Haastattelujen lisäksi laadin Webropol-alustalle kyselyn, jonka tavoitteet olivat samat kuin haastatteluissa. Lähetin kyselyn neljälle hankkeessa mukana olevalle organisaatiolle, joista vain yksi

organisaatioista vastasi kyselyyn. Litteroituani haastattelut ja tarkistettuani kyselyn vastaukset analysoin niitä sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi toimi työkaluna yhtäläisyyksien löytämisessä sekä vastauksien tiivistämisessä yhtenäisiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi opinnäytetyötä varten (Tuomi ja Sarajärvi 2018).

Tekemieni haastattelujen ja kyselystä saamieni tietojen perusteella pystyin kokoamaan raamit liiketoimintamallien ideoinnille. Urheiluseurat toivoivat matalan kynnyksen e-urheilutoimintaa, joka lisäisi urheiluseuran näkyvyyttä ja tunnettavuutta. Lisäksi toiminnan tavoitteena oli saavuttaa uusia kohderyhmiä eli potentiaalisia harrastajia ja faneja. Työstäessäni liiketoimintamalleja otin yhteyttä kolmeen eri e-urheilun asiantuntijaan sähköpostihaastattelun muodossa. Haastattelujen tavoitteena oli saada näkökulmia e-urheilupalveluiden kysynnästä, yritysten sijoitushalukkuudesta sekä markkinointitoimista. Haastatteluun kokonaisuudessaan vastasi vain yksi haastateltavista. Otto Takala on e-urheiluvaikuttaja ja Suomen e-urheilumaajoukkueen valmentaja.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille on vaikea asettaa yksiselitteisiä sääntöjä. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) avulla. Kyseiset käsitteet ovat kuitenkin rakennettu määrällistä tutkimusta varten, eivätkä ne siksi vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen piirissä on pyritty soveltamaan useampia käsitteitä luotettavuuden arvioinnin tueksi. Käsitteet ovat kuitenkin lopulta saaneet myös useampia erilaisia tulkintoja eikä niillä siten ole yksiselitteisiä määritteitä. Käsitteisiin liittyvät haasteet voidaan välttää, keskittymällä tutkimuksen tarkastelussa kokonaisuuden arviointiin ja tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää tutkijan tarkka selostus siitä, miten tutkimus on edennyt. Se kattaa esimerkiksi kuvauksen tutkimuksen aloittamisen syistä, aineistonkeruumenetelmistä, tutkimuksen kohteista ja raportoinnista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuden perustana on tarkasti ja totuudenmukaisesti kerrotut seikat tutkimukseen liittyvistä tekijöistä ja olosuhteista. Tutkimuksen taustalla on kehittämishanke Positiivinen kierre -eSportsista liiketoimintaa ja hyvinvointia, joka perustuu todelliseen tarpeeseen ja jolla on konkreettinen tavoite. Yhtenä tärkeänä tekijänä on e-urheilun uutuus ja ajankohtaisuus, jotka molemmat asettuvat tarpeen aiheen tarkastelulle ja tutkimiselle. Aineistonkeruumenetelmät (haastattelu ja kysely) ja tutkimuksen kohteet (urheiluseurat) on esitelty ja työssä on tuotu ilmi tutkittavien ominaispiirteitä, jotka asettavat haasteita tutkimustulosten toistamiselle ja siirrettävyydelle. Kaikkien tutkimuskohteiden kontaktihenkilöt/haastateltavat ovat asemassa, jonka myötä heillä on tietoa tutkimukselle merkityksellisistä asioista ja lisäksi mahdollisuus vaikuttaa asioihin, joita tämän opinnäytetyön ja koko hankkeen avulla pyritään edistämään tai muuttamaan. Raportointia on tehty tutkimusprosessin alusta alkaen ja tutkimuksen kohteilla on ollut mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen etenemisestä.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus kerätä kolmen eri asiantuntijan mielipiteitä liiketoimintamalleissa esiteltyihin teemoihin. Kuitenkin vain yksi haastatelluista vastasi sähköpostin välityksellä järjestettyyn haastatteluun. Korkeampi vastausaktiivisuus olisi parantanut opinnäytetyön luotettavuutta huomattavasti. Haastatteluvastausten niukkuutta on kuitenkin pyritty kompensoimaan keräämällä aineistoa blogiteksteistä ja sähköisistä artikkeleista.

7 E-URHEILUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN URHEILUSEUROISSA

Opinnäytetyöprosessin aikana olen kartoittanut erilaisia e-urheilun liiketoimintamahdollisuuksia, joiden toteuttaminen urheiluseuroissa olisi kannattavaa. Esittelen itse ideoimani kahvilakonseptin sekä mallin, jonka avulla urheiluseura voisi hyötyä sen valmennusosaamisesta. Lisäksi tarkastelen sponsoroimista e-urheilun näkökulmasta ja kuvailen hankkeen aikana toteutetussa Esports Mini Hackathonissa ideoituja liiketoimintamalleja.

Positiivinen kierre -hankkeessa selvitettiin vuonna 2018 hankkeessa mukana olevien organisaatioiden osaamista ja osaamisen hyödyntämistä e-urheilutoiminnassa (Holopainen 2019). Seuraavaksi esiin nostamani osaamisalueet on koottu kyseisen selvityksen ja keräämäni haastatteluaineiston pohjalta. Osaamisalueita kartoitettaessa tuli selkeäksi, että urheiluseuroilla on vahvaa näkemystä sekä monipuolista osaamista lasten, nuorten ja aikuisten urheilijoiden valmentamisesta. Seuroissa on kyky rakentaa toimivia valmennuskokonaisuuksia ja niiden avulla onnistuneita polkuja juniorista aikuisurheilijaksi. Urheiluseuroilla on ymmärrystä elämyksellisyyden merkityksestä sekä osaamista rakentaa innostavia tapoja viettää vapaa-aikaa. Lisäksi urheiluseuroilla on myynti- ja markkinointiosaamista sekä pitkä kokemus sponsorien hankinnasta ja yhteistyökumppanuuksien hoitamisesta. Monet hankkeessa mukana olevat urheiluseurat ovat kyenneet rakentamaan itselleen vahvan brändin, joka edistää seuran menestymistä myös uusilla liiketoiminnan alueilla. Seuraavaksi esitettävien liiketoimintamallien onnistunut käyttöönotto edellyttää urheiluseuroilta monipuolista osaamista sekä verkostoja, jotka tukevat seuroja omalla osaamisellaan.

7.1 Valmennuspalvelut e-urheilijoille

Aloitin liiketoimintamallin työstämisen tarkastelemalla sitä Richard Normanin (1976) esittelemien liikeidean peruskysymyksien avulla: mitä, kenelle ja miten. Halusin ottaa mukaan myös Normanin malliin myöhemmin lisätyn neljännen näkökulman eli imagon. Tässä kappaleessa kuvaan, miten urheiluseurat voisivat hyötyä valmennusosaamisestaan uudella tavalla. Liiketoimintamallin perustana on vahva yhteistyö urheiluseuran ja e-urheiluorganisaation välillä. (Viitala ja Jylhä 2013.)

Mitä-kysymyksellä kuvataan liikeideaa tuote- ja palvelunäkökulmasta. Vastauksen tulisi selkiyttää, mitä tuotteita tai palveluita organisaatio myy erilaisille asiakkaille. (Viitala ja Jylhä 2013.) Esittelemässäni liiketoimintamallissa urheiluseura myy valmennuspalveluita, joihin sisältyy liikunnalliset harjoitteet ja ravintoneuvonta e-urheilijan suorituskyvyn parantamiseksi sekä menestymisen edistämiseksi. Seurat, joilla on psyykkisen valmentamisen osaamista, voivat tarjota myös siihen liittyviä palveluita. Niiden avulla voidaan tehostaa muun muassa tiimin kommunikointia ja yhteistoimintaa sekä yksilön suorituskykyä. Palvelut voidaan joko paketoita kokonaisuudeksi tai tarjota yksittäisinä osina. Paketit voivat sisältää esimerkiksi yhteistreenejä ja kokouspajoja, mutta yksinkertaisimmillaan ne voivat koostua harjoitusohjelmasta ja ruokavalio-opastuksesta.

Kenelle-kysymyksen tarkoituksena on pakottaa pohtimaan liikeideaa asiakasnäkökulmasta. Vastauksen tulisi kuvata kenelle ja mihin tarpeeseen tuotetta tai palvelua tuotetaan. Urheiluseuran tarjoamat valmennuspalvelut kohdistetaan e-urheiluorganisaatioille ja yksittäisille e-urheilijoille. Tarve syntyy runsaan pelaamisen aiheuttamista fyysisistä haitoista kuten niska-, hartia- ja rannekeiväistä sekä univaikeuksista ja sosiaalisista haasteista, jotka voivat liittyä esimerkiksi tiimidynamiikkaan, julkiseen asemaan, ”normaalin” arjen puuttumiseen tai suorituspaineesiin. E-urheiluorganisaatioissa tällaisten valmennuspalveluiden kulutus on vielä vähäistä ja monille myös tarpeen tunnistaminen on vaikeaa. Takalan mukaan pelaajien hyvinvointia edistävien palveluiden asema on korostunut ja myös palveluiden kysyntä on lisääntynyt vuodesta 2016 lähtien. Erilaisia palveluita kehitetään jatkuvasti ja kulttuurin edistyessä niiden kulutus tulee kasvamaan. Liiketoimintamallissa esiteltävien valmennussisältöjen on tarkoitus tukea pelaajia, jotka joutuvat viettämään pitkiä aikoja istuen staattisessa asennossa. Palvelut edistävät pelaajien terveyttä ja jaksamista sekä ennaltaehkäisevät pelihaittoja. Harjoitteiden sisällyttäminen osaksi pelaajan normaalia arkea ja virallista harjoitteluojelmaa on ensiarvoisen tärkeää. (Viitala ja Jylhä 2013; Pelitaito.fi 2020; Takala 2020-03-31.)

Henkilöstönäkökulma tulee huomioiduksi miten-kysymyksen avulla. Siihen vastaamalla kuvaillaan esimerkiksi toiminnan johtamista ja organisointia sekä asiakaspalvelun toteuttamista. (Viitala ja Jylhä 2013.) Valmennuspalveluita toteuttavat seuran omat valmentajat ja tarkoituksena on tehdä tiivistä yhteistyötä asiakkaan eli e-urheiluorganisaation kanssa. Osa suomalaisista e-urheiluorganisaatioista on melko pieniä ja niitä on myös melko vähän. Tulovirtojen muodostaminen pelkästään kotimaisten toimijoiden kanssa voi siten osoittautua haasteelliseksi, mutta valmennuspalveluita voidaan pyrkiä viemään myös kansainvälisille markkinoille. Ensimmäisten valmennuspalveluyhteistöiden kohdalla onkin olennaista keskittyä näkyvyyden ja tietoisuuden kasvattamiseen sekä positiivisten referenssien keräämiseen.

Neljäs Normanin malliin myöhemmin lisätty osa-alue on imago. Sen avulla pystytään perustelemaan, miten tarjottavaa palvelua tai tuotetta saadaan myytyä. Organisaation imago vaikuttaa vahvasti asiakkaan ostopäätökseen ja siten organisaation menestymiseen markkinoilla. (Viitala ja Jylhä 2013.) Monilla hankkeessa mukana olevilla organisaatioilla on vahva brändi erityisesti Päijät-Hämeen alueella. Osa seuroista kuten FC Lahti on laajemmin tunnettu myös koko Suomessa. Asiakkaat ovat valmiimpia kokeilemaan tunnetun ja luotettavan brändin palveluita ja siten myös uusille liiketoiminnan alueille laajentaminen on helpompaa.

Vaikka liikeidean peruskysymykset ovat osin päällekkäisiä BMC-työkalun osa-alueiden kanssa, niin halusin silti avata liiketoimintamallia niiden avulla. Ne auttavat tiivistämään ideaa sekä luomaan käsityksen kokonaiskuvasta. Seuraavaksi tarkennan valmennuspalveluiden liiketoimintamallia BMC-työkalua käyttämällä.

Asiakasryhmät

Valmennuspalvelut on tarkoitettu ainoastaan yhdelle asiakassegmentille, johon kuuluvat ostaja-asiakkaina e-urheiluorganisaatiot ja käyttäjäasiakkaina pelaajat. Ostaja-asiakkaalle on perusteltava tar-

jottavien palveluiden hyöty eli se, miten palvelut auttavat heitä menestymään paremmin. Valmennuspalveluiden tulee edistää pelaajien toimintakykyä, mikä tarkoittaa, että niiden tulee edesauttaa muun muassa parempaa koordinaatiota ja keskittymistä, mutta toisaalta myös ehkäistä aiemmin mainitsemiani pelihaittoja. Pelaajien menestyessä myös organisaatio menestyy. Käyttäjäasiakkaalle eli e-urheilijalle on olennaista valmennuspalveluiden mielekkyys sekä huomattavat hyödyt esimerkiksi keskittymiskyvyssä ja jaksamisessa.

Kanavat ja asiakassuhteet

Jo ennen myynnin aloittamista on tärkeää, että urheiluseura tiedottaa uusista valmennuspalveluista. Kanavina voidaan hyödyntää niin sosiaalista mediaa, seuran nettisivua, tiedotustilaisuuksia kuin seuran järjestämiä tapahtumia, joissa e-urheilua voi tuoda esiin korostetusti. Tärkeimpiä ovat kuitenkin suorat asiakaskontaktit, joiden avulla seura saa tarkempaa tietoa asiakkaan tarpeista ja ostoprosessi siirtyy nopeammin ostopäätösvaiheeseen. Palveluprosessin aktiivisessa vaiheessa on tärkeää varmistaa, että asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on jokin kommunikointikanava, jonka kautta molempien on helppo viestiä. Tehokkaiden viestintäkanavien avulla voidaan varmistaa, että e-urheilijat hyödyntävät palveluita suunnitellulla tavalla. Vain tällä tavoin palvelut tuottavat tavoiteltuja hyötyjä ja asiakkaat pääsevät palveluille asettamiinsa tavoitteisiin. Samalla palveluita voidaan kehittää eteenpäin yhdessä asiakkaan kanssa ja luoda siten edellytyksiä pitempiaikaiselle asiakassuhteelle. Kommunikointi voi tapahtua asiakkaalle nimetyyn henkilökohtaisen edustajan eli esimerkiksi tietyn valmentajan kautta tai alustalla, jossa seuran edustajat kommunikoivat e-urheiluorganisaation kanssa suunnitelmallisesti ja säännöllisesti. Palveluiden räätälöinti luo edellytyksiä korkeammalle asiakastyytyvyydelle sekä tehokkaammille tuloksille.

Arvolupaus

Valmennuspalveluiden arvolupaus liittyy vahvasti laatuun, sillä määrällisesti niiden mittaaminen on haasteellista. Psykkisen valmennuksen avulla voidaan ratkaista esimerkiksi joukkueen kommunikointiongelmia ja julkisuuteen liittyviä haasteita. Haasteisiin ja ongelmakohtiin tarttuminen auttaa pelaajia keskittymään pelaamiseen ja on ensiarvoisen tärkeää menestymisen kannalta. Toimiva liikuntaohjelma edistää e-urheilijan jaksamista ja palautumista sekä ehkäisee ja korjaa pelaamisesta aiheutuvia pelihaittoja kuten niska- ja hartiakipuja. Oikeanlainen ruokavalio on pelaajan jaksamisen tukena joka päivä, sillä se vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi vireystasoon ja reagoitakykyyn. Ylläpitämällä ja parantamalla pelaajien suorituskykyä e-urheiluorganisaatiot voivat pitää pelaajat aktiivisina pitkään. Valmennuspalvelut ovat hyvin muokattavia kunkin organisaation sekä sen eri pelaajien tarpeisiin. Saavutettavuutta voidaan edistää applikaatioiden avulla ja käytettävyyttä parantaa asiakaspalautteita hyödyntämällä.

Resurssit

Resursseja voidaan tarkastella niiden käyttökohteiden kautta eli ensimmäiseksi on pohdittava, mitä resursseja tarvitaan palveluiden tuottamiseksi. Siihen vastauksena on urheiluseuran osaaminen ja kyseisessä liiketoimintamallissa tärkeimpänä on valmennusosaaminen. Lisäksi tarvitaan esimerkiksi markkinointiosaamista ja kykyä hallita erilaisia järjestelmiä, joiden avulla palvelut toimitetaan. Asiakassuhteiden solmiminen ja ylläpito vaatii osaavia henkilöitä. Valmennuspalveluiden tuottamiseen on

varattava henkilötunteja ja siten myös taloudellisia resursseja. Fyysisten materiaalien osalta voidaan hyödyntää mahdollisimman pitkälle seuran omia tiloja ja välineitä sekä mahdollisesti myös asiakkaana olevan e-urheiluorganisaation tiloja. (Liikkanen 2019.)

Ydintoiminnot

Valmennuspalveluiden ytimessä on asiakkaiden ongelmaratkaisu. E-urheilupelaajien keskuudessa on yleistä lyhyet urat ja pelaamisen aiheuttamat pelihaitat. Valmennuspalveluilla keskitytään tarjoamaan sekä ehkäiseviä että korjaavia toimia, joiden avulla esimerkiksi pelaajien koordinaatio-, reagointi- ja keskittymiskyky pidetään mahdollisimman korkealla tasolla mahdollisimman pitkään. Tämä edellyttää asiakkaiden tarpeisiin mukautuvia valmennuskonsepteja, tehokasta myyntiprosessia sekä osaavia valmentajia, jotka muodostavat liiketoimintamallin ytimen.

Kumppanit

Urheiluseuroilla itsellään on tärkeimmät valmennuspalveluihin liittyvät resurssit. Juuri sen vuoksi palveluiden voidaan nähdä sopivan hyvin seurojen liiketoimintaan. Palveluiden rakentaminen ja myyminen ei vaadi juurikaan uusia kumppaneita ja siksi valmennuspalveluiden lanseeraaminen on edullista myös taloudellisesti. E-urheiluun liittyvä syvällisempi tieto kannattaa alkuvaiheessa hankkia ulkopuoliselta toimijalta. Kumppanuuden tavoitteeksi on asetettava, että seuran omat valmentajat koulutetaan huomioimaan e-urheiluun liittyvät ominaispiirteet valmennuskokonaisuuksien toteuttamisessa. Hankkimalla tietoa e-urheilun ammattilaisilta vähennetään valmennuspalveluiden laatuun liittyviä riskejä. Muilta osin e-urheiluvalmennuksien toteuttamisessa voidaan hyödyntää kumppanuuksia, joita seura hyödyntää jo muussa toiminnassaan.

Tulovirrat

Valmennuspalveluiden tulovirrat syntyvät erilaisista palvelukokonaisuuksista. Palveluita voidaan hinnoitella esimerkiksi €/hlö, €/kk tai €/palvelukokonaisuus. Hinnoiteltaessa palvelukokonaisuuksia on ensin muodostettava palvelupaketti, johon voidaan sisällyttää esimerkiksi yksilöidyt liikuntaohjelmat, yhteistreenit, ruokavalio-ohjeistukset, kokkauspaja sekä team building-harjoitteet. Sen jälkeen arvioidaan palvelun toteuttamiseen kuluvat henkilötyötunnit sekä mahdollisten välineiden ja materiaalien rahallinen arvo. Lisäksi on tärkeää määrittää palvelun minimikate. Katteen suuruutta voi vaihdella asiakaskohtaisesti pohtimalla ensin palvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Henkilö- ja kuukausihinnoittelussa pitää yhtä lailla määritellä palvelun sisältökokonaisuudet, mutta samalla arvioida lisäpalveluiden hintoja. Esimerkkinä kuukausihinnoittelusta voi olla malli, jossa hintaan sisältyy kuukausittain päivittyvä liikuntaohjelma, keskustelu-aika valmentajan kanssa 1krt/kk ja oman toiminnan dokumentointiin tarkoitettu sovellus. Hintojen kilpailukykyisyyttä on hyvä arvioida vertaamalla hintoja kilpailijoiden vastaaviin valmennuskokonaisuuksiin tai yksittäisiin valmennustuotteisiin.

Kulurakenne

Valmennuspalveluiden kulut syntyvät ensi sijassa henkilötyötunneista. Ennen valmennuspalveluiden myymistä valmentajien on suunniteltava valmennusten sisällöt ja materiaalit. Myynnin aikaansaaminen vaatii markkinointia, aktiivista myymistä ja tiedottamista sekä asiakaskontaktointia. Myynnin jäl-

keen tarvitaan valmentajia toteuttamaan konkreettinen valmennustyö. Tilakustannusten osalta seuran kannattaa pyrkiä minimoimaan ylimääräiset kulut ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa kaikki valmennukset joko omissa tai asiakkaan tiloissa. Valmennustyö on hyvin ihmisläheistä, jolloin asiakaskokemus on ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Olennaista onkin tuottaa korkealaatuisia palveluita, jotka synnyttävät välillisesti liiketaloudellista arvoa asiakkaalle.

Valmennuspalveluiden liiketoimintamalli on kevyt ja helposti toteutettava. Se ei vaadi erityisiä tiloja, laitteita, osaamista tai uudenlaista tekniikkaa vaan valmennuspalvelut voidaan aloittaa nopeasti jo olemassa olevien resurssien avulla. Valmennuspalveluiden avulla voidaan tuottaa sekä suoraa taloudellista hyötyä että välillistä arvoa esimerkiksi näkyvyyden ja referenssien kautta.

7.2 Pelikahvila

Sanansa mukaisesti pelikahvilassa yhdistyvät pelaaminen ja kahvilatoiminta. Suomeen on perustettu useampia pelikahviloita, mutta suurin osa niistä on myös suljettu muutamia vuosia avaamisen jälkeen. Sulkemisen syyksi useimmat kahvilat ovat ilmoittaneet toiminnan kannattamattomuuden, ja sen osoittaa myös yritysten taloustiedot. Vaikka kahviloiden asiakasvirta on ollut hyvällä tasolla, kahvilatuotteiden menekki on ollut vähäistä. Asiakkaat ovat siis viihtyneet ilmaisten pelien äärellä, mutta kahvilatuotteiden ostaminen on jäänyt riittämättömäksi. Tämän vuoksi esittelemässäni liiketoimintamallissa kaikkia pelejä ei tarjota ilmaiseksi ja esimerkiksi tilajärjestelyissä otetaan huomioon yksityistilaisuuksien järjestämismahdollisuudet. Mallin kannattavuus rakentuu siis useamman eri tulovirran varaan, ei pelkästään kahvilatuotteiden myyntiin.

Pelikahvila avaa urheiluseuralle lukemattomia mahdollisuuksia lisätä näkyvyyttä ja muodostaa uusia tulovirtoja. Pelikahvilakonseptin toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin monipuolista osaamista, myös sellaista, jota kaikilla hankkeessa mukana olevilla organisaatioilla ei ennestään ole. Pelikahvilaan tarvittavien laitteiden myötä syntyy myös tarve merkittäville investoinneille ja siksi pelikahvila soveltuu liiketoimintaimena paremmin isoille organisaatioille pienten yhdistysten sijaan. Kutem aiemmassa liiketoimintamallissa, myös tässä avaan pelikahvilan toimintaideaa ensin Richard Normanin (1976) mallin avulla.

Mitä? Pelikahvila, johon asiakkaat voivat tulla pelaamaan tietokoneilla, konsoleilla ja VR-laseilla. Kahvilan tunnelma ja tarjoilut mahdollistavat rennon ajanvieton sekä viihtymisen pitempään. Tietokoneilla ja konsoleilla pelaaminen on asiakkaalle ilmaista. Tällä tavoin pyritään houkuttelemaan asiakkaita kahvilaan ja varmistamaan riittävä asiakasvirta. VR-lasien käyttö ja kahvilatuotteet ovat sen sijaan maksullisia. Kahvilatoiminnan lisäksi tulovirtaa kerryttää tilojen vuokraaminen yksityiskäyttöön esimerkiksi lasten syntymäpäiväjuhliä, kaveriporukan pikkujouluja ja yritysten työhyvinvointipäiviä varten. Erilaisten juhlien viettäminen yhdessä pelaten on jatkuvasti suositumpaa. Pelikahvila avaa mahdollisuudet myös e-urheilukerhojen järjestämisestä ja seurojen jäsenille tarkoitettuja peli-iltoja varten. Toimintamalli perustuu tilojen korkeaan käyttöasteeseen ja tulovirtojen hajauttamiseen niin, että tuloja muodostuu muistakin toiminnoista kuin pelkästään kahvilatuotteista.

Kenelle? Pelikahvila voi herättää mielenkiintoa hyvin erilaisissa asiakasryhmissä. Tietokonepelit ja konsolit kiinnostavat eniten nuoria poikia, joista Tilastokeskuksen mukaan aktiivisimpia pelaajia ovat 10-14-vuotiaat, mutta myös iso osa vanhemmista pojista pelaa säännöllisesti. Pelaaminen yleistyy nopeaa vauhtia myös tyttöjen keskuudessa ja sen myötä sukupuolijakauma tasoittuu. Pelikahvila tarjoaa heille sosiaalisen ympäristön sekä mahdollisuuden toisten pelaajien haastamiseen ja kisailuun. Virtuaalielämykset kiehtovat laajempaa kohderyhmää, mikä on Iitu Apellin mukaan näkynyt selkeästi esimerkiksi VR-pelipalveluita tarjoavassa kuopiolaisessa Virtuaalimaailma Warpissa, jossa asiakaskirjo ulottuu pienistä lapsista eläkeikäisiin. VR-lasien monipuolisten mahdollisuuksien avulla palveluita voidaan tarjota myös urheiluseuratoiminnassa mukana oleville erityisryhmille. Pelikahvilassa järjestettävät yksityistilaisuudet niin ikään houkuttelevat hyvin erityyppisiä asiakkaita. Warpissa polttarit, lasten syntymäpäivät ja yritysten virkistyspäivät ovat olleet suuressa suosiossa. Potentiaalisista asiakkaista on valittava ryhmä tai ryhmät, joille toiminta kohdennetaan. Valittava asiakasryhmä taas riippuu täysin urheiluseuran omasta kohdeyleisöstä. (Apell 2019-02-26; Suomen virallinen tilasto 2019; Takala 2020-03-31.)

Miten? Pelikahvilan luominen edellyttää hyvin monialaista osaamista. Sen vuoksi toimintaa kannattaa rakentaa yhteistyössä eri alan osaajien kanssa. Tällöin kahvilapuolen hallinnasta vastaisi jokin kahvilayrittäjä, laitehankinnoista esimerkiksi tietokonetarvikemyyjä ja urheiluseuran rooli olisi heidän omalla osaamisalueellaan eli virkistävien vapaa-ajan aktiviteettien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Käytännössä se tarkoittaisi esimerkiksi e-urheilukerhojen ja erilaisia tapahtumien järjestämistä sekä muiden pienempien palvelukokonaisuuksien suunnittelemista. Useamman toimijan yhteistyöllä voitaisiin madaltaa investointiriskejä sekä pienentää yksittäiselle toimijalle aiheutuvia kustannuksia. Toimijoiden keskittyessä omaan ydinosaamisalueeseensa, voidaan parantaa myös toiminnan tehokkuutta ja sujuvuutta. Päivittäisten toimintojen ylläpitäminen mukaan lukien esimerkiksi VR-lasivuokrat ja -maksut olisivat kahvilayrittäjän vastuulla.

Imago. Pelikahvilan imagoon vaikuttavat vahvasti sen taustalla olevat yritykset: urheiluseura, kahvilayrittäjä sekä mahdolliset muut toimijat. Niitä voidaan hyödyntää näkyvyyden edistämässä, mutta toisaalta on järkevää luoda pelikahvilalle kokonaan oma brändinsä. Pelikahvilan tavoitteena on olla rento ja viihdyttävä pelaajien oma olohuone, jossa pääsee joka päivä kokemaan uusia elämyksiä. Brändin rakentaminen lähtee pelikahvilan nimestä, sisustuksesta ja kahvilatuotevalikoimasta. On hyvä huomioida, että tuottavat asiakkaat ovat keskimäärin vanhempia kuin tietokonepelaamisesta nauttivat 10-14-vuotiaat eli myös sisutuksessa ja pelitilojen sijoittamisessa on hyvä huomioida erilaiset asiakasryhmät.

Asiakasryhmät

Pelikahviloiden avulla voidaan tavoittaa lapsia, nuoria ja nuoria aikuisia, jotka ovat monien hankkeissa mukana olevien urheiluseurojen pääasiakasryhmiä. Kokkosen mukaan FC Lahden tärkeimmät asiakasryhmät koostuvat noin 18-35-vuotiaista miehistä, mutta seura haluaa jatkossa houkutella toimintaansa enemmän myös samanikäisiä naisia. E-urheilu on erinomainen kanava tarjota niin ra-

kenteellisesti kuin sosiaalisesti tasa-arvoisia palveluita. Pelicans SB on järjestänyt jo aiemmin e-urheilutoimintaa 10-18-vuotiaille nuorille ja haastattelussa kävi ilmi, että he haluavat tavoitella samaa kohderyhmää myös muulla toiminnallaan. Pelicans SB on asettanut tavoitteekseen saavuttaa erityisesti sellaisia nuoria, jotka viettävät runsaasti aikaa kotona pelaten eikä heillä ole juurikaan sosiaalisia kontakteja. Kahvila on matalankynnyksen kohtaamispaikka, johon voi tulla pelaamaan yksin, mutta leikkimieliset kisat ja moninpelihaasteet kannustavat pelaajia toimimaan yhdessä. Asiakassegmentointia kannattaa tehdä palvelukohtaisesti, niin että VR-pelit kohdennetaan ensisijaisesti vanhemmille ikäryhmille 18-vuotiaasta ylöspäin ja tietokone- ja konsolipelit 18-vuotiaasta alaspäin. Maionta on hyvä suunnitella liiketoiminnan kannalta olennaisia eli tuottavimpia asiakasryhmiä varten. Tuottavimpina ryhminä näyttäytyvät usein yritysasiakkaat ja muut yksityiset ryhmät, joille palvelu hinnoitellaan räätälöintiperiaatteella. Ryhmä-asiakkaille voi myydä esimerkiksi koko illan pelikokemusta, jossa asiakkaat käyvät ensin katsomassa FC Lahden ottelun ja saapuvat sen jälkeen pelikahvilan syömään ja kisailemaan keskenään esimerkiksi konsoleilla ja VR-laitteilla. (Aho, Koskinen ja Paalanen 2019-09-30; Kokkonen 2019-09-30; Takala 2020-03-31.)

Kanavat

Kanaviin liittyy viisi eri vaihetta, joista jokainen on huomioitava arvolupauksen toimittamisessa. Ensimmäinen vaihe on tietoisuuden edistäminen. Monien hankkeessa mukana olevien urheiluseurojen etuna on, että niiden brändi tiedetään ja tunnustetaan hyvin Päijät-Hämeen alueella, osa jopa koko Suomen alueella. Tunnettavuushaasteet liittyvät enemmän e-urheiluun ja sen vuoksi seuran on lisättävä tietoa niin omasta e-urheilutoiminnastaan kuin e-urheilusta itsestään. Tärkeää on kuvailla aihetta niin, että se on helposti lähestyttävä, vaikka e-urheilu ei olisikaan asiakkaalle tuttu käsite. Asiakas toteuttaa kanavan toista vaihetta eli arviointia usein ottamatta edes kontaktia palveluntarjoajaan. Arviointi voi perustua joko asiakkaan omaan mielikuvaan seurasta ja sen tarjoamista palveluista tai hänen verkostojensa mielikuviin. Seura voi pyrkiä vaikuttamaan mielikuviin markkinointiviestinnän avulla omissa ja yhteistyökumppanien kanavissa. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 26-27.)

Asiakas voi toteuttaa kanavan kolmatta eli hankintavaihetta sekä verkossa että paikan päällä pelikahvilassa. VR-lasien ja yksityistilaisuuksien varaaminen on helposti tehtävissä niin nettisivuilla kuin kahvilan kassalla. Kahvilassa pidettävissä tapahtumissa on hyvä suosia e-lippuja, joiden avulla asiakaskokemus on sujuva, eikä lippujen ostoa ja varaamista kuormita kahvilan henkilöstöä liikaa. Neljäs vaihe eli arvolupauksen toimittaminen tapahtuu aina pelikahvilassa. Toimittamisella ei tarkoiteta pelkästään palvelun teknistä toteuttamista vaan kokemusta, joka asiakkaalle rakennetaan. Olennaista on laadukkaat ja maukkaat tuotteet, toimivat pelilaitteet sekä brändiin sopiva asiakaspalvelu. Toimitamisvaiheessa asiakas toteuttaa uudestaan arviointivaihetta, muodostaen uutta mielikuvaa omiin kokemuksiinsa perustuen. Hyvän mielikuvan jättäminen saa asiakkaan ostamaan uudestaan ja parhaimmillaan suosittelemaan tai tuomaan kavereita mukanaan. Vaikka kanavan vaiheet toimisivat sinällään hyvin, voi asiakkaalle jäädä palvelusta negatiivinen mielikuva. Tämä johtuu usein markkinointiviestinnän aiheuttamasta odotuksien ja toteutuksen välille syntyvästä kuilusta. Siksi markkinointiviestinnän on tärkeää olla autenttista ja vastata todellisuutta, jolloin asiakkaiden odotukset voidaan helpommin toteuttaa ja jopa ylittää. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 26-27.)

Asiakassuhteet

Pelikahtilan asiakassuhteiden hoitamisessa on hyvä hyödyntää sekä automoitua järjestelmää nettisivuilla, että henkilökohtaista viestintää kahvilassa ja ryhmien varauksissa. Yksityiselle asiakkaalle tulee rakentaa mahdollisimman sujuva asiakaspolku, jonka yksi näkyvimmistä vaiheista on peliaikojen varaaminen. Se voidaan toteuttaa helposti joko nettisivuilla, itsenäisesti kahvilan tabletilla tai kahvilan henkilökunnan avulla kassalla. Ryhmävarauksissa on suosittava henkilökohtaista kommunikointia, mikä edistää korkeaa asiakastytyväisyyttä ja lisämyynnin aikaansaamista. Asiakkaita voi pyrkiä sitouttamaan seuran ja kahvilan sosiaalisen median kanavissa kannustaen esimerkiksi arvioiden tekemiseen ja kuvien jakamiseen erilaisten palkintojen avulla. Toimivien asiakassuhteiden kannalta on tärkeää olla aktiivinen ja vuorovaikutteinen.

Arvolupaus

Pelikahtilan arvolupaus syntyy urheiluseurojen oman toiminnan pohjalta, jossa on tärkeää innostavien ja viihdyttävien vapaa-ajanviettotapojen tarjoaminen. Lisäksi urheiluseurat haluavat luoda ihmisille uusia elämyksiä ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Pelikahtila on oikea paikka, kun asiakas haluaa nauttia läheisten seurasta rennossa ympäristössä, luoda uusia sosiaalisia suhteita tai irrottautua arjesta. Uutuusarvo syntyy ajantasaisista peleistä ja ainutlaatuisesta ympäristöstä, jossa on helppo viihtyä pitkään. Erilaiset palvelukokonaisuudet tarjoavat mahdollisuuden järjestää persoonallisia syntymäpäiväjuhlia, polttareita tai vaikka viikoittaisia peli-iltoja. Arvolupauksen toteutuminen edellyttää, että taustatekijät kuten resurssit ovat riittävän korkealla tasolla.

Resurssit

Resurssien ajantasaisuus ja toimivuus ovat hyvin olennaisia pelikahtilan toiminnan ja menestymisen kannalta. Pelikahtilan toiminnassa tarvitaan lukuisia fyysisiä resursseja, joista tärkeimpiä ovat pelilaitteet kuten tietokoneet, näytöt, hiiret, konsolit, VR-lasit ja -ohjaimet. Niiden hankinnan lisäksi on huomioitava muun muassa laitteiden säännöllinen huoltaminen, joka toimii edellytyksenä laitteiden pitkäikäisyydelle ja esimerkiksi hyvälle käyttökokemukselle. Fyysisten resurssien avulla voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin ja täyttää arvolupaus. Toisena tärkeänä resurssialueena on ihmiset. Pelikahtilan toiminnan ylläpitämiseksi tarvitaan useampi työntekijä, joiden on hallittava muun muassa kahvilatuotteiden valmistaminen, laitteiden käyttö ja asiakkaiden ohjaaminen, varaus- ja myyntijärjestelmän käyttö sekä myyminen.

Ydintoiminnot

Pelikahtilan menestyminen on vahvasti riippuvainen myynnin onnistumisesta. Koska yksikköhinnallaan suurimmat palvelutuotteet ovat nimenomaan yksityisille ryhmille suunnattuja, täytyy myynnin olla aktiivista ja mainonnan hyvin kohdennettua. Toinen tärkeä tekijä on asiakkaiden kannalta järkevät tilaratkaisut, joilla voidaan mahdollistaa yksityistilaisuuksien järjestäminen samaan aikaan kun kahvila on auki muille asiakkaille. Näin asiakasvirta pysyy tasaisena eikä yksityistilaisuudet hankaloita normaalin kahvilatoiminnan ylläpitämistä. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii ajantasaisuutta ja siten laitteita tulee uudistaa ja pelivalikoimaa päivittää aktiivisesti.

Kumppanit

Pelikahvilatoiminnan ylläpitäminen vaatii monialaista osaamista ja sen vuoksi kumppanuuksien hyödyntäminen on erityisen tärkeää. Tärkeimpiä kumppaneita ovat kahvilayrittäjä (jos seura ei itse ota sitä roolia), tavaratoimittajat ja pelilaitteiden myyjät. Kumppanien avulla voidaan varmistaa muun muassa hyvä asiakaskokemus laadukkaiden laitteiden ja tuotteiden kautta. Järjestämällä kahvilatoiminnan yhteistyössä eri alan osaajien kanssa urheiluseuran resurssit vapautuvat esimerkiksi jäsenhankintaan, tapahtumatuotantoon ja markkinointiviestintään. Tällä tavoin edistetään sekä toiminnan tehokkuutta että laatua.

Tulovirrat

Pelikahvilan tulovirrat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: kahvilatuotteisiin, VR-pelimaksuihin ja tapahtumiin/yksityistilaisuuksiin. Kahvilatuotteet ja VR-pelit muodostavat päivittäisen tulovirran, kun taas yksityistilaisuudet ja tapahtumat ovat satunnaisempia. Niille on ominaista myös iltapainotteisuus ja kausiluonteisuus. Liiketoimintamallin kilpailuetu syntyy ennen kaikkea VR-peleistä ja yksityistilaisuuksista eikä kahvilatuotteista. Kahvilatuotteet voi siten hinnoitella kilpailijoiden hintatason mukaisesti. Suurempaa katetta voi tavoitella pelimaksuilla ja yksityistilaisuuksilla, sillä ne ovat palveluina melko ainutlaatuisia Päijät-Hämeen alueella. Rääätälöivät palvelut antavat tilaa joustavammalle jopa asiakaskohtaiselle hinnoittelulle. Palvelua hinnoitellessa voi esimerkiksi pohtia asiakkaan omaa tilannetta ja palvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Joustavalla hinnoittelulla voidaan varmistaa myönteinen ostopäätös ja toisaalta luodaan mahdollisuuksia keskitasoa paremmalle katteelle.

Kulurakenne

Liiketoimintamallin kulurakenne muodostuu kiinteistä kustannuksista kuten tilavuokrasta ja muista tilojen ylläpitoon liittyvistä kustannuksista sekä muuttuvista kustannuksista kuten henkilöstökuluista ja kahvilatuotteista. Toiminnan aloitusvaiheessa iso osa kustannuksista syntyy pelilaitteista, mutta alkuinvestointien jälkeen niihin liittyvät kustannukset ovat suhteellisen pieniä. Laitteinvestointeihin voi pyrkiä hakemaan investointi- ja hankerahoitusta. Pelien uusiminen ja laitteiden päivittäminen sekä korjaaminen aiheuttavat kustannuksia myös myöhemmin koko toiminnan ajan. Arvioitaessa kulurakennetta kustannuslähtöisyyden ja arvopohjaisuuden näkökulmasta asettuu liiketoimintamalli niiden välille. Pelien osalta pyritään automatisoituun toimintaan niin, että asiakkaat voivat käyttää laitteita mahdollisimman itsenäisesti, mutta toisaalta asiakkaalla on mahdollisuus saada ohjausta ja apua halutessaan. Lisäksi yksityistilaisuuksissa ja tapahtumissa korostuu arvopohjaisuus, kun asiakkaille halutaan tarjota ainutlaatuisia elämyksiä henkilökohtaisen palvelun ja laadukkaiden tuotteiden avulla.

7.3 Tapahtumat pelikahvilassa

Kaikki haastatteluihin ja kyselyyn vastanneet organisaatiot osoittivat olevansa kiinnostuneita järjestämään e-urheilutapahtumia. Sen lisäksi urheiluseurat esittivät toiveita e-urheilutoiminnan laadusta ja useammassa vastauksessa esiintyi sana matalakynnyksisyys. Sillä tarkoitetaan, että mahdollisim-

man moni esimerkiksi taitotasosta ja taloudellisesta tilanteesta riippumatta voi osallistua seuran tarjoamaan e-urheilutoimintaan. Seuraavaksi pohdin miksi pelikahvilassa kannattaisi järjestää tapahtumia ja miten niiden matalakynnyksisyys voi toteutua.

Pelikahvilassa järjestettävien tapahtumien avulla voidaan lisätä toiminnan näkyvyyttä ja luoda kohdennettuja palveluja erilaisille asiakasryhmille. Kahvilatilat tarjoavat puitteet eri tyyillisille tapahtumille kuten e-urheilukerhoille, pienimuotoisille e-urheiluturnauksille ja viihteellisille pelitapahtumille mukaan lukien seuran otteluiden etkot ja jatkot. E-urheilukerhot kohdistuvat nuorille peliharrastajille ja niiden tarkoituksena on lisätä seuran harrastajien määrää ja toisaalta sitouttaa nykyisiä harrastajia tarjoamalla heille monipuolisempia palveluita. E-urheiluturnauksien avulla voidaan houkutella ennen kaikkea uutta yleisöä seuralle ja tutustuttaa ihmiset seuran ydintoimintaan. Viihteellisenä pelitapahtumana voi toimia esimerkiksi FC Lahden ottelun etkot, joihin kannattajat pääsevät yhdessä nostattamaan tunnelmaa ennen pelin alkua, pelaten esimerkiksi Fifaa tai muita pelejä. Tapahtumien avulla voidaan rakentaa pelikahvilan imagoa sekä houkutella asiakkaat tutustumaan kahvilan toimintaan.

Seuran toiveiden mukaisesti pohdin matalakynnyksisyyden toteutumista erityisesti lapsille ja nuorille kohdistettujen palveluiden (e-urheilukerhot ja e-urheiluturnaukset) osalta. Matalakynnyksisyys edellyttää esimerkiksi tapahtuman sisältöön, hinnoitteluun ja tapahtuma-alueeseen liittyvien tekijöiden huomiointia (Kaarinen ja Linnapuomi 2015). Pelitapahtuman ohjelman ja sisällön avulla voidaan huomioida eritasoisia pelaajia. Turnaukset voidaan rakentaa niin, että niissä on erikseen kilpailullinen alue ja vapaa pelialue. Vapaa pelialue on varattu kokonaan pelien kokeilemista ja e-urheiluun tutustumista varten, kun kilpa-alueella pelaajat pääsevät haastamaan toisiaan ja kilpailemaan parhaan pelaajan tittelistä. Hyödyntämällä vaikeustasoja ja sarjoja myös heikotasoisempien pelaajien on helpompi tulla testaamaan taitojaan kilpa-alueelle. Kilpailullinen ja vapaa pelialue voidaan erottaa toisistaan joko tilaratkaisujen tai aikataulujen avulla. Aidosti taitotasosta riippumattomassa pelitapahtumassa on oltava osaavia ohjaajia, jotka pystyvät auttamaan osallistujia pelien kaikissa vaiheissa. Siksi vapaan pelialueen rakentaminen on tärkeää. Matalakynnyksisyyttä edistää myös tapahtumaan valitut pelimuodot eli yksin- ja moninpelit. Tarjoamalla mahdollisuuden yksinpelaamiseen osallistujan ei tarvitse muodostaa tiimiä päästäkseen pelaamaan tai kokea muunlaista painetta ryhmäytymiseen. Toisaalta joillekin osallistujille voi olla helpompaa tulla pelaamaan yhdessä kaverin kanssa ja siksi on hyvä tarjota myös moninpelimahdollisuuksia.

Viimeisenä näkökulmana on taloudelliset tekijät eli tapahtuman kustannukset ja hinnoittelu. Matalakynnyksen tapahtumissa osallistumismaksujen tulisi olla hyvin alhaisia tai niitä ei tulisi olla lainkaan. Osa hankkeessa mukana olevista organisaatioista on jo ilmaissut, että se on valmis järjestämään tapahtumia, joihin osallistuminen olisi ilmaista. Niitä järjestettäessä on hyvä muistaa, että ilmaisten e-urheilutapahtumien ei tarvitse, eivätkä ne oikeastaan voi olla luonteeltaan samanlaisia tapahtumia kuin maksulliset, joissa pelaaja maksaa pelipaikastaan ja katsoja omasta lipustaan. Ilmaistapahtumissa voidaan esimerkiksi rajoittaa peliaikaa, niin että yhden asiakkaan peliaika on pelityypin mukaan noin 2-20 minuuttia. Tämän tarkoituksena on, että mahdollisimman moni vierailija pääsisi kokeilemaan mahdollisimman montaa eri peliä. Tapahtuman osallistumiskustannukset kannattaa siis

määrittää tapahtumatyyppin mukaan. Jos osallistujille halutaan tarjota ilmainen sisäänpääsy, on hyväksyttävä, että tapahtuman kustannukset täytyy kattaa jollain muulla tavoin kuin sisäänpääsymaksuilla. Myöhemmin opinnäytetyössä käsitellään tapahtumien sponsorointia.

Matalan kynnyksen tapahtumia kannattaa suosia ennen kaikkea markkinoinnin tukena näkyvyyden ja tunnettavuuden kasvattamiseksi, uusien kahvila-asiakkaiden ja jopa uusien seuran jäsenten houkuttelemiseksi. Ilmaistapahtumat tarjoavat uusille kohderyhmille ensikosketuksen seuran toimintaan ja voivat siten osoittautua hyvinkin tuottaviksi tulevaisuudessa.

7.4 Sponsorointi

Sponsoroinnilla tarkoitetaan jonkin kohteen tukemista joko rahallisesti tai aineellisesti. Sponsoroinnilla on aika ajoin ollut jopa negatiivinen kaiku, koska osa yrityksistä on kokenut sen vastikkeettomana kulueränä. Sponsoroinnin toinen määrittävä tekijä on kuitenkin molemmin puolinen hyöty eli sponsoroinnin kannattavuus niin tuen antajalle kuin saajalle. Sponsorointikohteen saama hyöty muodostuu yleensä taloudellista tuesta ja sen avulla rakennettavasta näkyvyyden kasvusta. Sponsoroiija taas pystyy parantamaan ja jopa muuttamaan omaa yrityskuvaansa sponsoroinnin kautta sekä lisäämään omien tuotteidensa tunnettavuutta ja konkreettista myyntiä. Sponsorointi ei siis ole hyväntekeväisyyttä vaan taloudellisiin tekijöihin perustuva ja molempia osapuolia hyödyttävä sopimus. (Bergström ja Leppänen 2015.)

Hankkeessa mukana olevat urheiluseurat ja muut organisaatiot voivat toimia sekä sponsoroinnin kohteena että sponsoroijina. Tässä opinnäytetyössä käsitellään ensin sponsoroinnin kohteena olemista. E-urheilutapahtumat rahoitetaan usein valtaosin yritysten sponsoroinneilla ja sen vuoksi myös Esports Mini Hackathonia järjestettäessä etsimme yhteistyökumppaneita mukaan tapahtumaan. Tapahtuman palkinnot saatiin hankittua hankkeessa mukana olevien organisaatioiden lisäksi muilta hankkeen ulkopuolisilta Lahden alueella toimivilta yrityksiltä (Liite 3). Mielestäni kiinnostus pientä iltapäivän mittaista tapahtumaa kohtaan on osoitus siitä, että e-urheilu kiinnostaa yrityksiä ja urheiluseuroilla on aito mahdollisuus muodostaa e-urheilutoiminnan rahoituspohja yhteistyökumppaneiden avulla. Tälläkin hetkellä esimerkiksi RPEAT Esportsin edustus- ja juniorijoukkueita tukee lukuisat yritykset, vaikka kilpajoukkueen taso on vielä kaukana Suomen kärkitasosta. Otto Takalan mukaan urheiluseurojen e-urheilutoiminta saattaa kiinnostaa erityisesti paikallisia Päijät-Hämeen alueella toimivia yrityksiä. E-urheilutoimintaan lähtevien yritysten määrä kasvaa jatkuvasti joka vuosi ja samaan aikaan kasvavat myös yksittäisen yrityksen panostamat rahamäärät. (Takala 2020-03-31.)

Hankkiessani sponsoreita Esports Mini Hackathoniin kaikki toimijat osoittivat kiinnostusta tapahtumaa ja sen kohdeyleisöä kohtaan. Ne yritykset, jotka lopulta kieltäytyivät yhteistyöstä, olivat kokoluokaltaan suurempia (liikevaihto kaikilla yli 40 miljoonaa) ja esittivät kaksi huolenaihetta: tapahtuman pieni kokoluokka ja vaikeasti mitattava näkyvyys. Esports Mini Hackathon oli siis yksinkertaisesti liian pieni tapahtuma, jotta isojen organisaatioiden olisi kannattanut siihen panostaa. Lisäksi ensimmäistä kertaa tapahtumaa järjestettäessä oli vaikea arvioida, saati osoittaa sen tuottamaa nä-

kyvyyttä tai muuta arvoa. Sponsorien hankinnassa yleisenä haasteena onkin, että tuen hakija ei kykene osoittamaan sponsorioijan saamia hyötyjä tai ei osaa korostaa oikeita asioita (Bergström ja Leppänen 2015). Tällöin sponsorointiyhteistyön aloittaminen näyttäätyy sponsorioijan silmissä enemmän riskinä kuin mahdollisuutena.

Urheiluseuran näkökulmasta e-urheilutoiminnan aloittaminen tuo seuran uusien kohderyhmien eteen ja sen vuoksi onkin järkevää etsiä uusia yhteistyökumppaneita. Mielenkiinto e-urheilua kohtaan kasvaa jatkuvasti ja siitä ovat kiinnostuneita yhä erilaisemmat yritykset kuten mediatalat, tietokonetarvikkeiden valmistajat, teleoperaattorit ja virvoitusjuomavalmistajat (Raatikainen 2018). Hankkeessa mukana olevien urheiluseurojen järjestäessä e-urheilutapahtumaa ensimmäinen esitetyistä haasteista (liian pieni kokoluokka) pystytään taklaamaan suhteellisen helposti. Seurojen resurssit mahdollistavat suurempien tapahtumien järjestämisen tai seura voi vaihtoehtoisesti luvata näkyvyyttä useammassa pienessä tapahtumassa yhden sijaan. Toinen esitetyistä huolenaiheista (vaikeasti mitattava näkyvyys) on myös urheiluseuratoimijalle haasteellinen. Näkyvyyden mittaaminen ja sen rahallisen arvon osoittaminen on todella monimutkaista. Urheiluseurojen etuna on se, että heillä on säännöllistä toimintaa esimerkiksi pelitapahtumien ja harrasteryhmien muodossa. Keräämällä dataa kaikista seuran tapahtumista he saavat tietoa esimerkiksi kävijämääristä sekä aktiivisimmista kohderyhmistä. Lisäksi seura voi mitata ja osoittaa sisältöjensä saavuttavuutta sosiaalisessa mediassa ja omilla nettisivuillaan. Datan avulla urheiluseura voi esittää arvioita saavuttavuuden laajuudesta ja näkyvyysarvosta. Uusien yhteistyökumppanuuksien solmimista helpottaa myös urheiluseurojen kokemus verkostojen luomisesta.

Sponsoroinnin kohteena yhteistyön näkyvin elementti on yleensä taloudellisten resurssien kerääminen, kun taas sponsorioijana taloudelliset hyödyt tulevat yleensä välillisesti esimerkiksi lisääntyneen näkyvyyden kautta. E-urheilun sponsorioijana urheiluseura voi lisätä tunnettavuutta ja kiinnostavuutta heille tärkeiden asiakasryhmien kuten ala-asteikäisten tyttöjen ja poikien sekä nuorten miesten keskuudessa. Saavutettava ikäryhmä riippuu vahvasti siitä, mitä seura sponsoroi: yksittäistä tapahtumaa, striimaajaa vai jotain e-urheilujoukkuetta. Yhdentekevää ei ole myöskään se ketä striimaajaa seura sponsoroi, koska kaikilla heillä on omat seuraajansa ja erilaiset yleisöt. (Hirvonen 2019-05-15.)

Kuten perinteisessä urheilussa niin myös e-urheilussa tarvitaan sponsoreita. Sponsorit ovat mahdollistaneet lajin kasvamisen, sillä taloudellisen tuen avulla pelaajat ovat voineet keskittyä ainoastaan pelaamiseen. Tämän myötä yhä useammasta pelaajasta on tullut kokoaikainen kilpapelaja, joka on aktiivisesti näkyvissä seuraajien ja fanien arjessa. Sponsorioijia haetaan alalla jatkuvasti ja urheiluseuran kannalta olennaista on oikean kohteen valitseminen. (Raatikainen 2018-10-26.)

Sponsorointipäätöstä tehtäessä käydään läpi investointiprosessia muistuttava tapahtumaketju. Kuten investoija asettaa kriteerit investoinnilleen on sponsorioijan asetettava omat kriteerinsä ja ehtonsa sponsoroinnin kohteelle. Yanyk mainitsee Ylen haastattelussa, että moni sijoittaja kokee tällä hetkellä e-urheilun täyttävän kannattavan sijoituskohteen kriteerit (Palvaila 2019). Kriteerit jokaisen toi-

mijan on kuitenkin rakennettava itse. Sponsorointikohteen valinnan tulisi pohjautua markkinointisuunnitelmassa asetetuille tavoitteille. Tällöin on pohdittava esimerkiksi sitä, että edistääkö sponsorointikohde tavoiteltujen kohderyhmien saavuttamista vai näkykö sponsorointikohde sponsorioijan kannalta väärille asiakassegmenteille. Laajinta ja vaikuttavinta näkyvyyttä markkinoijille tällä hetkellä tarjoaa muutamat suurimmat suomalaiset henkilöbrändit kuten Aleks Virolainen ja Jesse Vainikka. Lisäksi e-urheilun liiga- ja turnaustoimintaa järjestävien tahojen kautta saatavan näkyvyyden arvo ja merkittävyys on kasvussa. Urheiluseurojen näkökulmasta moniin e-urheilun toimintoihin sponsorointi on järkevää nimenomaan sen vuoksi, että e-urheilua seuraavat juuri ne asiakasryhmät, joita seuravat tavoittelevat omassa toiminnassaan. Esimerkiksi Kokkosen mukaan FC Lahden tärkeimmät asiakasryhmät koostuvat tällä hetkellä noin 18-35-vuotiaista miehistä, jotka kuuluvat myös e-urheilun aktiivisiin seuraajiin. E-urheilussa on runsaasti mukana myös nuorempaa yleisöä, joka on monien muiden hankkeen kohdeorganisaatioiden kuten Pelicans SB:n ja FC Kuusysin tärkeintä kohderyhmää ja jota myös FC Lahti toivoo jatkossa saavuttavansa paremmin. (Bergström ja Leppänen 2015; Kokkonen 2019-09-30; Takala 2020-03-31.)

Sponsorointikohteen valinnassa kannattaa pohtia tapoja, joilla sponsorointikohteesta on tarkoitus hyötyä. Sponsorointia käytetään markkinoinnissa usein mainonnan, tiedottamisen ja tapahtumien yhteydessä. Sponsoroinnin hyödyntäminen mainonnassa tarkoittaa, että sponsoroinnin kohde näkyy yrityksen mainonnassa ja esimerkiksi tuotepakkauksissa tai yritys näkyy sponsoroitavan kohteen mainonnassa kuten tapahtuman pääsylipuissa tai julisteissa. Tiedottamisella viitataan sponsorointiyhteistyön näkymiseen esimerkiksi asiakas- ja henkilöstölehdissä sekä verkkosivuilla ja yrityksen muissa kanavissa. Sponsorointiyhteistyön aloittamisesta ja etenemisestä voidaan pitää myös tiedotustilaisuuksia, jotka edistävät molempien osapuolien näkyvyyttä. Tapahtumien yhteydessä näkyvä sponsorointi voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sponsoroinnin kohde esiintyy yrityksen tapahtumissa tai henkilöstön virkistystilaisuuksissa. Sponsorointiyhteistyössä on olennaista, että urheiluseura haluaa, että heidät yhdistetään yhteistyön toiseen osapuoleen. (Bergström ja Leppänen 2015.)

7.5 Esports Mini Hackathon

Esports Mini Hackathon järjestettiin 11.10.2019 LAB-ammattikorkeakoulun tiloissa. Tapahtumaan osallistui 19 ennakkoon ilmoittautunutta osallistujaa ideoimaan tiimeissä. Heidän lisäksi tapahtumassa oli useampia luennoitsijoita sekä urheiluseurojen edustajia. Tapahtuman tarkoituksena oli hyödyntää nuorien e-urheilusta kiinnostuneiden opiskelijoiden näkökulmia e-urheiluliiketoiminnan kehittämiseksi.

Hackathonissa kehiteltiin ideoita neljässä eri ryhmässä. Kullekin ryhmälle annettiin oma haaste, joka rakentui tapahtumassa mukana olleiden organisaatioiden tarpeiden sekä haastatteluissa esiin tulleiden toiveiden pohjalta. Organisaatioiden esille tuomia tarpeita olivat muun muassa tarve saada uusia e-urheilupelaajia, valmennettavia ja harrastajia sekä tarve saada tietoa erilaisista ansaintatavoista e-urheilun alueella. Laadimme näiden pohjalta neljä erilaista tehtävänantoa yhden kutakin ryhmää kohden ja jokaiselle ryhmälle asetettiin yksi paikalla ollut organisaatio auttamaan ideoiden kehittämisessä. Kokosin yhteen (taulukko 1) hackathonissa esitetyt ideat ja arvioin itse niihin liittyviä

hyötyjä ja haasteita. Kehittelin osaa ideoista eteenpäin Richard Normanin (1976) esittelemien liikeidean peruskysymyksien avulla, mutta niiden osoittautuessa haasteellisiksi päädyin kehittämään muita ideoita (pelikahvila ja valmennuspalvelut). Koin kuitenkin tärkeäksi esitellä hackathonin tulokset, koska ne olivat osa omaa ideointiprosessiani ja toisaalta ne luovat kuvaa e-urheilualan mahdollisuuksista ja siten voivat tukea myös kohdeorganisaatioiden omaa innovointia.

TAULUKKO 1. Yhteenveto Esports Mini Hackathonin tuloksista

	Trailblazers	Pajulahti	Pelicans SB	Lahti Basketball
Tarve	Lisää pelaajia joukkueeseen	Lisää harrastajia/valmennettavia	Lisää kerholaisia/harrastajia	Tietoa e-urheilun hyödyistä
Ratkaisu	<p>Tapahtumat (testalabra), joissa joukkueen nykyjäsenet pääsevät tutustumaan uusiin pelaajiin, testaamaan kemioita ja heidän osaamistaan.</p> <p>Pelaajista valmentajia nuorempien treeneihin.</p> <p>Valmennusosaamisen korostaminen markkinoinnissa.</p>	<p>Hyvinvointilanit eli tapahtumat, joissa yhdistetään hyvinvointi ja e-urheilu.</p> <p>Teemoina uni, ravinto, liikunta ja pelaaminen. Sisältö: liikuntapiste, kunnolliset nukkumattilat, workshopit, selkeä ohjelma ja ohjaus, asiointuntijoiden luennot ja paikalla ammattipelaaja/t.</p> <p>Kuljetukset tapahtumiin.</p>	<p>Markkinointi kouluissa (koulukiertue); ohjelmassa puhujia ja pelaamista.</p> <p>Lisäksi perinteinen viestiminen koulun kanavien kautta.</p> <p>Kerho-sanasta luopuminen ja käyttöön joko klubi- tai joukkue-sana</p>	<p>Yhteistyö e-urheilujoukkueen kanssa (ilman pitkää sitoutumista). Joukkue käyttäisi seuran tiloja ja hyödyntäisi valmennusosaamista maksua vastaan.</p> <p>Yhteisharjoitukset.</p> <p>MIX-tapahtumia (koripallo ja e-urheilu)</p>
Edut	Näkyvyyden kasvu, joukkueesta tulee helpommin lähestyttävä, ei vaadi juurikaan uutta osaamista ja siten helposti toteutettavissa, pelaajilla mahdollisuus luoda uraansa myös valmentamista harjoittelemalla.	Ainutlaatuisuus, monipuolisuus, informatiivisuus, näkyvyyden kasvu, kokonaisvaltainen palvelu, kaikki tarvittava on saatavilla Pajulahdessa ja siten hyvin toteuttamiskelpoinen.	Oikean kohderyhmän ja suuren massan tavoittaminen, edullisesti toteutettavissa, e-urheilutoiminnan muuttuminen houkuttelevammaksi.	Brändinäkyvyys, toiminnan laajeneminen, uusien kohderyhmien tavoittaminen, uudet fanit, harrastajat ja yhteistyökumppanit, yhteisöllisyys, tilojen yms. käyttöasteen parantuminen, liisätulot.
Haasteet	<p>Vaatii pelaajien aktiivisuutta ja rahaa tapahtumiin sekä markkinointiin. Miten saada tarpeeksi taitavia pelaajia tapahtumiin?</p> <p>Onko pelaajilla kiinnostusta valmentamiseen, onko se siis todellinen hyöty?</p>	Uuden konseptin markkinointi, sijainti, Pajulahden brändi ei vielä yhdisty e-urheiluun kovin vahvasti, vaatii paljon suunnittelua, hinta asiakkaalle?	Vaatii aikaa ja resursseja: esim. suunnittelu ja organisointi, kuka kiertää kouluissa ja miten e-urheilutoiminnan viesti välitetään (pelkkä luennointi ei ole kovin tehokasta, jatkossa voitaisiin hyödyntää esim. joukkueiden tapaamisista kuvattuja videoita).	Asiakkaalle kallista, harvoilla e-urheilujoukkueilla on varaa maksaa tiloista tai valmennuksesta merkittäviä summia, he tarvitsevat sponso-reita.
				Lisäksi ratkaisu ei osoita konkreettisesti yhteistyön hyötyjä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe muotoutui toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Positiivinen kierre- hankkeessa oli tarve selvittää erilaisia e-urheilusta syntyviä liiketoimintamahdollisuuksia, jotka voisivat hyödyttää urheiluseuroja. Tavoitteeksi asetettiin konkreettisten liiketoimintamallien rakentaminen hankkeessa mukana olevien urheiluseurojen käyttöön e-urheiluosaamisen edistämistä ja e-urheilutoiminnan kehittämistä varten. Opinnäytetyössä esitellyt liiketoimintamallit syntyivät kirjallisen tietoperustan ja sähköisten materiaalien sekä toteuttamieni haastattelujen avulla.

Aloitin opinnäytetyöprosessin huhtikuussa 2019 aihekuvauksen ja työsuunnitelman kirjoittamisella. Työsuunnitelmaa tehdessä lähestyin aihetta urheiluseuroja mietityttäneiden kysymysten kautta; millaista e-urheilutoimintaa urheiluseurat voisivat järjestää ja miten ”perinteiset” urheiluseurat voisivat hyötyä e-urheilusta. Halusin luoda liiketoimintamallit hyvin käytännönläheisesti urheiluseurojen näkemyksiä kuunnellen ja heidän tarpeisiinsa mukautuen. Tämän vuoksi toteutin opinnäytetyön kehittämistyönä laadullisia menetelmiä hyödyntäen.

Tutkimusmenetelmiä valitessani pohdin, minkä menetelmän avulla saisin mahdollisimman konkreettista ja autenttista tietoa urheiluseuroista. Tavatessani osan urheiluseuroista opinnäytetyöprosessin alkutapaamisessa, havaitsin eroja seurojen rakenteissa ja tavoitteissa. Halusin selvittää tarkemmin seurojen motivaattoreita ja mahdollisia yhtäläisyyksiä, joten valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun. Pystyin jo haastattelupyynnöiden avulla tekemään tulkintoja seurojen sitoutuneisuudesta e-urheilun kehittämiseen. FC Lahti ja Pelicans SB olivat erityisen motivoituneita edistämään opinnäytetyöprosessia ja nimenomaan liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä sekä arviointia. Päätin toteuttaa henkilökohtaiset haastattelut molemmissa urheiluseuroissa ja muille hankkeessa mukana oleville seuroille lähetin nettikyselyn, johon tosin vastasi vain yksi urheiluseura. Haastattelujen avulla kerätty materiaali osoitti jopa hieman yllättäen, että urheiluseuroilla oli monilta osin samanlaiset odotukset e-urheilutoiminnalle. Luomani liiketoimintamallit vastaavat urheiluseurojen esittämiin toiveisiin, joita olivat muun muassa näkyvyyttä edistävä toiminta, tapahtumien järjestäminen ja matalakynnyksisyys.

Liiketoimintamallien sisällöt muotoutuivat pitkälti erilaisten e-aineistojen pohjalta, joista sain tietoa jo olemassa olevista e-urheilun liiketoimintamalleista sekä nykytrendeistä ja tulevaisuuden näkymistä. Luotuni liiketoimintamallit pyrin saamaan asiantuntijoilta näkemyksiä ja kommentteja niissä käsittelemiini teemoihin. Vaikka vain yksi asiantuntija vastasi sähköpostihaastatteluuni, hänen vastauksensa vahvistivat näkemyksiäni siitä, että mallien sisällöt olivat ajankohtaisia ja perusteltuja.

Opinnäytetyössä esitetyt ideat eivät missään nimessä ole valmiita vaan jokaisen urheiluseuran on integroitava ne itse omaan toimintaansa. Onnistunut integroiminen edellyttää, että seura arvioi ovatko kaikki liiketoimintamallin elementit heidän toimintaansa soveltuvia vai tarvitseeko malliin tehdä muutoksia. Mallit toimivat kuitenkin pohjana liiketoiminnan kehittämisessä ja nopeuttavat huomattavasti toiminnan uudistamista sekä edesauttavat menestyksekkään toimintamallin rakentamista.

Positiivinen kierre -hanke jatkuu vielä kaksi vuotta ja sinä aikana hankkeessa on tarkoitus rakentaa opas e-urheilutapahtumien järjestämiseen ja e-urheiluharrastustoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyöni toimii erinomaisena pohjana tapahtumatuotannon oppaalle, mutta urheiluseurat voivat myös itsenäisesti edistää tapahtumatoimintaansa opinnäytetyön avulla. Lisäksi liiketoimintamallien sisällöt edistävät harrastustoiminnan kehittämistä ja tarjoavat perustan myöhemmin hankkeessa tehtävälle työlle.

Koen onnistuneeni opinnäytetyöprosessissa hyvin pystyessäni tarjoamaan urheiluseuroille monipuolisia näkemyksiä e-urheilun maailmasta ja sen liiketoiminnallisesta potentiaalista. Opinnäytetyö tarjoaa ajateltavaa kaiken kokoisille urheiluseuroille ja luo kuvaa niin pienemmistä kuin suuremmista liiketoimintamahdollisuuksista.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHO, Ilkka Junioripäällikkö, KOSKINEN, Jari Toiminnanjohtaja ja PAALANEN, Samuli Kerhovastaava 2019-09-30. [Haastattelu.] Lahti: Pelicans SB:n toimisto.
- ALAJÄRVEN YRITTÄJÄT 2019. Jamissa voi opiskella esportsia ensimmäisenä Pohjanmaalla. [Viitattu 2019-09-18.] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/alajarven-yrittajat/a/uutiset/604005-jamissa-voi-opiskella-esportsia-ensimmaisena-pohjanmaalla>
- ALHMAN 2019. Esport linja. [Viitattu 2019-09-17.] Saatavissa: <https://ahlman.fi/koulutushaku/esport-linja/>
- APELL, Iitu 2019-02-26. Markkinointivastaava. [Haastattelu.] Kuopio: Virtuaalimaailma Warppi.
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi [E-kirja]. Helsinki: Edita.
- CHIA, Alvin 2018. Hackathons Unboxed: A Field Guide to Ideating, Leading and Winning [E-kirja]. Singapore: Marshall Cavendish International.
- FC Lahti 2019-02-28. FC Lahden ja MNC Group (Team Menacen) tiet eroavat. [Viitattu: 2019-06-05.] Saatavissa: <http://www.fclahti.fi/uutiset/2019/02/28/fc-lahden-ja-mnc-group-team-menacen-tiet-eroavat>
- FINANCER 2019. E-urheilu, tulonlähde vai harrastus? [Viitattu 2019-09-18.] Saatavissa: <https://financer.com/fi/esports/>
- HEO (Helsingin Evankelisen opiston säätiö) 2019. eSports – elektroninen urheilu. [Viitattu 2019-09-17.] Saatavissa: <https://www.heo.fi/opintotarjonta/mediaopinnot/esport>
- HEINILÄ, Kalevi 1986. Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 38. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- HIRVONEN, Antti 2019-05-15. Vaikuttajamarkkinointi e-urheilussa. [Viitattu 2020-01-13.] Saatavissa: <https://www.iab.fi/artikkelit/sisaltomarkkinointi-ja-luovat-ratkaisut/vaikuttajamarkkinointi-e-urheilussa.html>
- HOLOPAINEN, Olli 2019. Positiivinen kierre, Case: Urheiluseurojen e-osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-06-05.] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161452/Opparit-heseus.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- JEFFRIES, Isaac 2019-09-08. How To Fill In A Business Model Canvas. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: <https://isaacjeffries.com/blog/2018/9/8/how-to-fill-in-a-business-model-canvas>
- KAARINEN, Sini ja LINNAPUOMI, Aura 2015. Tapahtumia kaikille! Opas saavutettavan kulttuurifestivaalin järjestämiseen. Kulttuuria kaikille -palvelun julkaisuja 1/2015. [Viitattu 2020-01-03.] Saatavilla: http://www.cultureforall.fi/doc/tietopaketit_ja_oppaat/Tapahtumia_kaikille_opas.pdf
- KAIVO-OJA, Jari 2017-03-15. Uusien liiketoimintamallien tulevaisuusorientoitunut kehittäminen [verkkoaineisto]. Turun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-07-09.] Saatavissa: <https://tryout.turkuamk.fi/blogit/uusien-liiketoimintamallien-tulevaisuusorientoitunut-kehittely/>
- KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU 2019. Tradenomi, Esports Business. [Viitattu 2019-09-17.] Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/Hakijalle/AMK-koulutukset/Tradenomi-Esports-Business/3460e8b8-33e1-496d-8688-057886d11487>
- KANGASNIEMI, Hanna 2018-11-09. E-urheilu kerää yhä isompia katsojamääriä ja kasvaa lajina. [Viitattu 2020-02-03.] Saatavissa: <https://yksityisille.hub.elisa.fi/e-urheilu-kasvaa-lajina/>
- KOKKONEN, Simo 2019-09-30. Myyntivastaava FC Lahti. [Haastattelu.] Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- KOSKI, Pasi ja MÄENPÄÄ, Pasi 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

- KOUTONEN, Jouni 2020-04-27. E-urheilu on koronakevään harvoja voittajia, sillä se tavoittaa yksinäisetkin nuoret – pelaajamäärä on kasvanut sadoilla. [Viitattu 2020-05-07.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11321536>
- KRANEIS, Samuli ja RANTALA, Kalle 2018. Kaikki e-urheilusta. Suomen Urheilumuseosäätiö.
- LACES OUT 2017. Why Sport Teams Are Investing In Esports And Why You Should Too. [Viitattu 2019-10-11.] Saatavissa: <https://thelacesout.com/why-sports-teams-are-investing-in-esports-and-why-you-should-too-7d1143464a33>
- LAPPALAINEN, Inka, AHONEN, Toni, NUUTINEN, Maaria, VALJAKKA, Tiina ja TALJA, Heli 2016. Arvonluonnin muutoksen aakkoset – arvot, arki ja arvostus. Tampere: Juvenes Print. Saatavissa: https://issuu.com/vttfinland/docs/muutoksen_aakkoset Viitattu 8.7.
- LEWIS, Michael 2014. The New, New Thing: A Silicon Valley Story. W. W. Norton & Company.
- LIKKANEN, Lassi 2019-03-25. Business Model Canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnittelussa. [Viitattu 2020-01-11.] Saatavissa: <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>
- LUENENDONK, Martin 2015-02-09. Business Model Canvas: Complete Guide. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: <https://www.cleverism.com/business-model-canvas-complete-guide/>
- NEWZOO EUROPE 2019-02-12. Newzoo: Global Esport Economy Will Top \$1 Billion for the First Time in 2019. [Viitattu 2019-06-26.] Saatavissa: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-global-esports-economy-will-top-1-billion-for-the-first-time-in-2019/>
- NORMAN, Richard 1976. Luova yritysjohto. Espoo: Weilin & Göös.
- NUORI YRITTÄJYYS RY 2019. Liiketoimintamalli ja –suunnitelma. [Viitattu 2019-07-08.] Saatavissa: <https://nyvuosiyrittajana.fi/stepit/liiketoimintasuunnitelma/>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- ONNISTUYRITTÄJÄNÄ.FI 2019. Business Model Canvas. [Viitattu 2019-07-08.] Saatavissa <https://www.onnistuyrittajana.fi/business-model-canvas-ohjeet>
- OSTERWALDER, Alexander ja PIGNEUR, Yves 2010. Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers [E-kirja]. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- OVANS, Andrea 2015-01-23. What Is a Business Model? Harvard Business Review. [Viitattu 2019-07-10.] Saatavissa: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- PALVAILA, Jaakko 2019. E-urheilujoukkueet kiinnostavat sijoittajia, vaikka aniharva tuottaa voittoa – ”Onko e-urheilu kupla, onko sillä mitään väliä?” YLE. [Viitattu 2020-01-03.] Saatavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-11082577>
- PELITAITO.FI 2020. Pelihaitat. [Viitattu 2020-02-06.] Saatavissa: <http://www.pelitaito.fi/new/pelihaitat/>
- PÄIJÄT-HÄMEEN SALIBANDYSEURA RY 2020. E-urheilu. [Viitattu 2020-01-14.] Saatavissa: <https://www.pelicanssb.fi/uutiset/8420/e-urheilu>
- POSITIIVINEN KIERRE 2018. eSportsista liiketoimintaa ja hyvinvointia. Hankehakemus. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- RAATIKAINEN, Luukas 2018-10-26. Jättisponsoreita tulee kuin sieniä sateella e-urheiluun - Mikä on Suomen tilanne? E-urheilu.com. [Viitattu 2019-12-31.] Saatavissa: <https://eurheilu.com/artikkelit/jattisponsorointeja-urheiluun-suomen-tilanne/>
- RÖNKÄ, Otto 2018. E-urheilun käsikirja. Helsinki: Otava.
- SAARELAINEN, Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen liikekirjat.
- SANTALAINEN, Timo ja BALIGA, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä: kestävä strategointi [E-kirja]. Helsinki: Talentum.

SPONSOR INSIGHT 2019-03-19. Tutkimus: Muut lajit kuroivat kiinni jääkiekon etumatkaa – eSports nousi nuorten miesten suosikkilajiksi. [tiedote] [Viitattu 2019-06-05.] Saatavissa: http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsor_insight_lehdist%C3%B6tiedote_19_03_2019.pdf

STATISTA 2019. eSports market revenue worldwide from 2012 to 2022 (in million U.S. dollars). [Viitattu: 2019-06-03.] Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/490522/global-esports-market-revenue/>

SUOMEN VIRALLINEN TILASTO 2019. Digitaalisten pelien pelaaminen nelinkertaistunut 25 vuodessa. [Viitattu 2020-02-06.] Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vpa/2017/02/vpa_2017_02_2019-01-31_kat_001_fi.html

TAKALA, Otto 2020-03-31. Esports-maajoukkueen valmentaja. [sähköpostihaastattelu]. Vastaanottaja Johanna Hyvönen.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi [E-kirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VARALAN URHEILUOPISTO 2019. E-urheilun ohjaajakoulutus. [Viitattu 2019-09-17.] Saatavissa: <https://varala.fi/opiskelu/e-urheilun-ohjaajakoulutus/>

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän liiketoiminnan perusta [E-kirja]. Helsinki: Edita.

YLÄ-ANTTILA, Aleksi 2020-04-21. E-urheilu vetää nyt suuria brändejä puoleensa – peruttujen urheilusopimusten arvo jopa 10 miljardia. [2020-05-07.] Saatavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/e-urheilu-vetaa-nyt-suuria-brandeja-puoleensa-peruttujen-urheilusopimusten-arvo-jopa-10-miljar-dia/04baf2ba-a606-459b-87fb-209fbfca9d9>

888SPORT 2018-10-11. Why Are Traditional Sports Teams Investing In eSports? [Viitattu 2019-07-10.] Saatavissa: <https://www.888sport.com/blog/e-sports/why-are-traditional-sports-teams-investing-esports> Lähteen luotettavuus?

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Peruskysymykset

1. Mikä on teidän kohderymänne (fanit, harrastajat)?
2. Millaiseen kohderyhmään pyritte vetoamaan e-urheilutoiminnalla?
 - Nykyiset harrastajat/Uudet harrastajat
 - Nuoret/Aikuiset
 - Fanit
3. Oletteko te selvittäneet pelaavatko teidän harrastajanne/faninne e-urheilua?
4. Onko teillä tällä hetkellä käynnissä jotain e-urheilutoimintaa?
5. Millaisia hyötyjä te pyritte saavuttamaan e-urheilutoiminnan kautta?
 - Taloudelliset hyödyt, näkyvyys, uudet harrastajat ja fanit, uudet yhteistyökumppanit, toiminnan uudistaminen, monipuolisempi palvelutarjonta, brändi
6. Mikä on teidän arvolupauksenne? (eli mitä lupaatte asiakkaalle, mitä asiakas saa osallistuessaan toimintaan) (fani, harrastaja, yhteistyökumppani)
7. Miten haluaisit e-urheilun näkyvän seuranne toiminnassa? (millaisena toimintana)
 - tapahtumat, kerhot, sponsorointi, harrastustoiminta, verkostoituminen, markkinointi, valmentaminen, elämykset
8. Miten te koette, että teidän organisaatiossanne suhtaudutaan e-urheiluun?
9. Luettele muutama e-urheilutoiminnan mahdollistaja/vahvuus ja este organisaatiossanne.
10. Resurssit e-urheilutoiminnan käyttöönottamiseksi
 - Raha, aika, konkreettiset välineet ja tilat
11. Onko teillä sellaisia yhteistyökumppanuuksia, joita voitte hyödyntää e-urheilutoiminnan käynnistämisessä?
12. Mitä toiveita ja tavoitteita organisaatiollanne on Esport Mini Hackathonia varten?

Yksilöidyt kysymykset, jotka laadin organisaation tilan ja toiminnan perusteella

1. Onko teillä vielä suunnitelmissa järjestää kilpailu, jonka voittaja pääsisi edustamaan seuraanne?
2. Järjestättekö te fanipäiviä? Jos järjestätte, niin millaisia?
3. Millaista oheistoimintaa järjestätte?

LIITE 2: KYSELYPOHJA

1. Organisaation nimi
2. Kohderyhmänne
3. Toteutetaanko organisaatiossanne tällä hetkellä jonkinlaista e-urheiluun liittyvää toimintaa?
 - a. Onko suunnitelmisianne e-urheilutoiminnan aloittaminen?
 - b. Kertoisitteko toiminnastanne lyhyesti?
4. Kuinkaan tärkeinä koette seuraavat asiat e-urheilutoimintaa suunniteltaessa/kehitetessä? (Asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan tärkeä ja 5=todella tärkeä)
 - a. Uudet harrastajat
 - b. Uudet palvelut nykyharrastajille
 - c. Toiminnan uudistaminen
 - d. Näkyvyyden lisääminen
 - e. Taloudelliset hyödyt
 - f. Uudet yhteistyökumppanit
 - g. Uuden kohderyhmän tavoittaminen
 - h. Vaikuttajamarkkinoijien löytäminen
 - i. Yleishyödylliset näkökulmat
5. Millaiseen e-urheilutoimintaan teidän organisaatioinne haluaisi panostaa?
 - a. E-urheilutapahtumat
 - b. E-urheilukoulutukset
 - c. E-urheilukerhot
 - d. Yhteistyö striimaajien kanssa
 - e. Sponsorointi
 - f. Oma joukkue
6. Mikä on organisaationne arvolupaus?
7. Kuvaile, miten organisaatiossanne suhtaudutaan e-urheiluun.
8. Luettele muutama e-urheilutoiminnan mahdollistaja ja este organisaatiossanne?
9. Onko teillä sellaisia yhteistyökumppanuuksia, joita te voitte hyödyntää e-urheilutoiminnan aloittamisessa?
 - a. Halutessanne voitte kertoa lisää, miten yhteistyökumppanuutenne helpottaisivat e-urheilutoiminnan järjestämistä?
10. Kerro, mitä teidän organisaationne toivoo Esports Mini Hackathonilta.

LIITE 3: SPONSORITAU LU

Esports Mini Hackathonia tukeneet



Lahti Basketball



Hello! American Diner



Lahden Datatronic



Pelicans SB



FC Lahti



Puolenkuun Pelit