

Tuotteistaminen urheiluliiketoiminnassa



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen Ammattikorkeakoulu, Liiketalous

Kevät, 2020

Alexi Kulmala

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Aleksi Kulmala	Vuosi 2020
Työn nimi	Tuotteistaminen urheiluliiketoiminnassa	
Työn ohjaaja/t	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa näkökulmia tuotteistamiseen urheiluliiketoiminnassa ja pyrkiä avustamaan Hämeenlinnan Steelersin tuotteistamista tulevaisuudessa.

Työn tavoitteiden myötä opinnäytetyössä perehdyttiin palvelun tuotteistamiseen ja tuotteistamisprosessin luontiin. Urheiluliiketoiminnan näkökulmasta on pyritty keskittymään, miten luotaisiin parempia sekä kestävämpiä yhteistyökumppanuuksia. Tuotteistaminen vaatii osakseen kehittämistä ja opinnäytetyössä on perehdytty palvelumuotoiluun sekä business design kehittämismalleihin.

Opinnäytetyön kehittämisosio on kaksiosainen, joka koostuu Steelersin hallitukselle tekemästä Swot analyysistä sekä työpajasta. Swot analyysillä kartoitettiin nykytila, jonka perusteella työpajassa käsiteltiin asiat ja luotiin kehittämismallit tavoitteiden mukaisesti. Swot analyysin avulla selvitettiin vahvuudet, jotka ovat jäsenistön määrä ja menestyksellinen seura, sekä heikkoudet, jotka ovat talous ja viestintä.

Työpajassa käsittelyssä oli Swot analyysin kautta tulleet heikkoudet: talous ja viestintä. Viestinnällinen tasa-arvoisuus ja yhtenäisyys pitää luoda vankemmaksi, mikä johtaa selkeään johtopäätökseen, että seura tarvitsee viestintävastaavan. Talouden vankistamiseksi tavoitteena on jäsenmäärän kasvu, mikä vaatii imagon parantamista ja läpinäkyvyyden lisäämistä.

Avainsanat Tuotteistaminen, Urheiluliiketoiminta, Palvelumuotoilu, Business design

Sivut 26 sivua

Business administration
Visamäki

Author	Aleksi Kulmala	Year 2020
Subject	Productisation in sport business	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to produce aspects regarding productisation in the sport business and to enhance productisation of floorball club Steelers in the future.

This thesis describes service productisation and the process of it. In this thesis also concentration on presenting the ways to generate better and sustainable partnerships. The process of productisation requires development work. Therefore, the thesis focuses on developmental models of service design and business design.

The development part includes Swot analysis conducted with Steelers board and the workshop. The purpose of Swot analysis was to clarify current state of Steelers. The strengths of Steelers are amount of club members and successful club. Weaknesses are economy and communication. The outcome of the Swot analysis was used in workshop to produce developmental models in accordance with the goals.

The weaknesses, which are economy and communication, were handled in the workshop. As a result of workshop, communicational equality and integrity need to be improved, which leads to conclusion that Steelers needs employee who is responsible for communicational tasks. To strengthen the economy, the goal is to increase the amount of club members, which requires enhancing the image of Steelers and increasing the transparency.

Keywords Productisation, Sport business, Service design, Business design

Pages 26 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN	2
2.1	Tuotteistamisen hyödyt ja haitat	2
2.2	Tuotteistamisen tavoitteet.....	4
2.3	Tuotteistamisprosessi	4
2.4	Hinnoittelu.....	7
3	URHEILULIIKETOIMINTA	9
3.1	Urheilumarkkinointi	9
3.2	Brändi	10
3.3	Kilpailukeinot.....	12
3.4	Sponsorointi	12
4	LIKETOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN	15
4.1	Palvelumuotoilu	15
4.2	Business design	15
5	KEHITTÄMINEN	17
5.1	Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen	17
5.2	Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä	17
5.3	Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen	18
5.4	Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu	20
5.5	Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa.....	21
5.6	Tulokset ja johtopäätökset.....	22
6	POHDINTA.....	25
	LÄHTEET.....	26

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tehty salibandyseura Hämeenlinnan Steelers ry:n toimeksiannosta. Toimeksiannot oli luoda Steelersin käyttöön tuotteistussuunnitelma, jonka myötä seura saisi työkaluja luoda parempia yhteistyökumppanuuksia, jotka mahdollistaisivat tulevaisuudessa isommat resurssit. Varsinainen tuotteistaminen toteutetaan opinnäytetyön jälkeen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa näkökulmia urheiluseuran tuotteistamiselle ja olla avustamassa seuran tuotteistamista tulevaisuudessa. Työssä käsitellään seuran tämänhetkistä tilannetta sekä miten asiat koetaan uuden hallituksen jäsenien toimesta.

Työn teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään palvelun tuotteistamista, jonka keskeisimpänä alalukuna käsitellään tuotteistamisprosessia. Työ kohdistuu urheiluseuraan, joten toisessa teorialuvussa käsitellään urheiluliiketoimintaa ja pyritään tuomaan urheilun valttikortit esille tuotteistamista silmällä pitäen. Liiketoiminnallinen kehittäminen viimeistelee työn teoriaosuuden ja kyseinen osio sisältää palvelumuotoilun sekä business design kehittämismallit.

Hämeenlinnan Steelers lukeutuu yhdeksi Suomen suurimmaksi salibandyseuraksi ja tavoittelee kasvua edelleen ja tämän myötä yhteistyökumppanien saaminen yhteiseen prosessiin kasvun kannalta on välttämätöntä. Seuran heikkoutena Strategiset toimet erityisesti viestintä, mikä kohdistuu valitettavasti useaan urheilun parissa toimivaan seuraan tai organisaatioon. Tämän opinnäytetyön myötä pyritään kartoittamaan seuran epäkohdat ja kiinnittämään niihin huomiota eikä pelkästään keskittyä toimeksiannota annettuun tuotteistussuunnitelmaan.

2 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen perustuu palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämiseen eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Yhteisymmärryksen muodostuminen on kivijalka tuotteistamisessa. Palvelun arvon ymmärrys syntyy, kun osallistetaan henkilöstön sekä asiakkaan tuomat näkemykset. Osallistavassa tuotteistamisessa osallistujat tekevät yhdessä asioita selvän tavoitteen eteen. Tämä sitouttaa ja motivoi, muuttaa toimintatapoja ja ajatusmalleja sekä mahdollistaa innovointia. Yhtenäisyys palvelutoiminnassa luo lisäarvoa palveluntarjoajalle sekä asiakkaille. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo, 2015, s.5)

Lähtökohtana palveluiden kehittämisessä on liiketoimintastrategia. Tämä sisältää näkemyksen, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan mukautettua toimialan mahdollisuuksiin niin, että kasvu ja kannattavuus olisivat saavutettavissa. Yrityksen toimintaa määrittelee minkälaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan, millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. Strategisia päätöksiä yrityksessä tehtäessä pitäisi keskittyä asiakkaiden mieltymyksiin, toimialan olosuhteisiin ja trendeihin sekä kilpailijoihin. (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2009, s.3)

Tuotteistaminen voidaan jaotella kahteen tasoon, ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen. Ulkoisessa tuotteistamisessa halutaan tuoda esille asiakkaille näkyvien peruselementtien kuvaamista ja kiteyttämistä. Luodaan yhteinen näkemys asiakkaalle palvelun elementeistä, jotka kiteytetään tyyppillisesti palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäinen tuotteistaminen on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Perustehtäviin kuuluu sisäisessä tuotteistamisessa palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen. Tärkeimpänä näkökulmana pitää käyttää asiakasta, miten he kokevat palveluprosessin ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. (Tuominen ym., 2015, s.5)

2.1 Tuotteistamisen hyödyt ja haitat

Tuotteistamiseen liittyy sekä hyötyjä että haittoja. Tuotteistamisella saatujen hyötyjen kannalta on olennaista miettiä, mitä realistisesti halutaan tavoitella. Tuotteistamiseen liittyvät haasteet ja riskit on myös hyvä tiedostaa. Useimmat näistä ovat kuitenkin vältettävissä, kun henkilöstöä ja asiakkaita osallistetaan tuotteistamisen eri vaiheissa. (Tuominen ym., 2015, s.7). Kuvassa 1 on koottu tuotteistamiseen liittyviä hyötyjä ja haittoja.

Hyödyt	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • Tasalaatuisempi palvelu • Palveluntoistettavuus • Sisäisen tiedonjaon sekä yhteistyön tehostuminen • Palvelun myynti ja markkinointi helpottuvat • Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat • Palvelun jatkokehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasnäkökulma hukkuu • Tuotteistaminen koetaan uhkana • Henkilöstön motivaatio surkastuu • Palvelusta tulee liian jäykkä • Innovointi kangistuu

Kuva 1. Tuotteistamisen hyödyt ja haitat. (Tuominen ym., 2015, s. 7-8).

Tuotteistamisen hyötyihin kuuluu muun muassa tasalaatuisempi palvelu, joka syntyy toimintatapojen sekä osaaminen yhtenäistämisen kautta. Tämä luo perustan palvelulle, jossa eri henkilöt pystyvät työstämään sitä laatua heikentämättä. Palvelun toistettavuus on toinen tärkeä esimerkki tuotteistamisen hyödyistä. Toistettavuus tarvitsee yhteisen toimintatavan ja palvelun osien eriasteinen vakioiminen on toistettavan palveluprosessin mahdollistaja. Tuotteistamisen hyötyihin kuuluu myös sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostuminen, palvelun myynnin ja markkinoinnin helpottuminen sekä riippuvuuksien ja synergioiden tunnistamisen helpottuminen. Sisäisen tiedonjaon sekä yhteistyön tehostumisella saavutetaan henkilöstön osallistamisen myötä tuotteistamisen eri vaiheet, jotka lisäävät tietoisuutta ja sitouttavat heitä parempaan tiedonjakoon. Palvelun myynti ja markkinointi helpottuvat, kun henkilöstön ymmärrys palvelusta on yhtenäinen. Tuotteistamisen myötä asiakkaiden suuntaan markkinointi helpottuu, koska on selvillä syntyneet palvelukuvaukset sekä markkinointimateriaalit. Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat, koska tietoisuutta syntyy tuotteistamisen myötä palvelun roolista ja sen yhdistämisestä yrityksen muihin palveluihin ja strategiaan. Tuotteistaminen mahdollistaa myös palvelun jatkokehittämisen, koska tuotteistamisen myötä molemmille osapuolille syntyy yhteinen kieli ja he ymmärtävät toisiaan. (Tuominen ym., 2015, s.7)

Tuotteistamiseen kuuluu myös useita haasteita. Vaarana on esimerkiksi asiakasnäkökulman hukkuminen, kun tuotteistamisessa unohdetaan osallistaa henkilöstö sekä asiakkaat. Tämä voi johtaa siihen, että palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeita. Haasteisiin kuuluu myös tuotteistamisen kokeminen uhkana ja henkilöstön motivaation surkastuminen. Tuotteistaminen koetaan uhkana, kun asiantuntijat pitävät kiinni tiedoistaan sekä asiantuntijuudestaan, mikä estää parhaita toimintatapoja liittämästä palveluun. Tä-

män seurauksena voi olla mahdollisesti henkilöstön motivaation surkastuminen, mikä syntyy, kun tuotteistamisessa laaditaan liian rajatut toiminnot. Tämä puolestaan estää luovan työskentelyn ja surkastuttaa asiantuntijoiden motivaatiota luoda toimivaa tuotteistamista. Lisäksi palvelun jäykkyys ja innovoinnin kangistuminen ovat tuotteistamisen ongelmia. Palvelusta tulee liian jäykkä, kun keskitytään liian yksipuolisiin näkemyksiin. Tuotteistamisen haasteena on löytää tasapaino vakioinnin ja asiakaskohdattaisen räätälöinnin välille. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin pitää pystyä vastaamaan. Innovointi kangistuu, koska tuotteistamisessa vaaditaan vakiointia. Se voi kuitenkin vakiinnuttaa liikaa sekä estää uusien ideoiden hyödyntämisen palvelun kehittämisessä. (Tuominen ym., 2015, s.8)

2.2 Tuotteistamisen tavoitteet

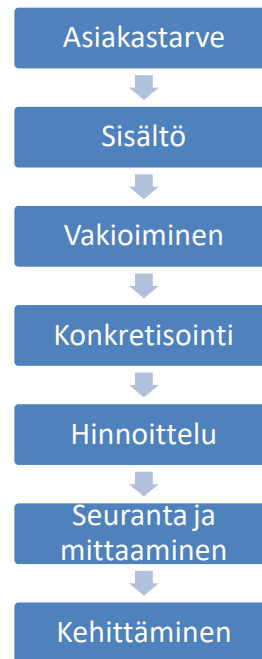
Tuotteistaminen pitää aloittaa tekemällä selkeät tavoitteet, jotka edistävät palvelua. Motivoiva tavoite pitää olla yhdessä sovittu molempien osapuolien kesken. Kun palvelua tuotteistetaan, tärkeimpänä on luoda helposti myytävä palvelu. Sen on oltava kuvattavissa ja tasalaatuinen. Palvelun kehittäminen eteenpäin tarvitsee myös toistettavuutta ja elävyyttä. (Tuominen ym., 2015, s.9)

Palveluiden kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Keskeisimpiä asioita palveluja kehittäville yrityksillä on tarkkaan suunnitellut ja johdetut tuotekehitysohjelmat, jatkuva innovointi ja asiakaslähtöisyys. Systemaattisen palveluiden kehittämisen ja toteuttamisen yhtenä keinona käytetään tuotteistamista. (Jaakkola ym., 2009, s.5)

2.3 Tuotteistamisprosessi

Yrityksen uusiutuminen ja kilpailukyvykkyys vaatii innovatiivisuutta. Innovaatioiden myötä markkinoille saadaan uusia tuotteita ja palveluita. Innovaatiot ovat pääsääntöisesti palvelutuotteita tai olemassa olevia tuotteita kehitetään. Yrityksen tärkeimmistä kilpailukyvyyn ylläpitäjistä on tuotekehitys ja toimintoa on pidettävä toiminnassa mukana. (Kinnunen, 2004, 39-40).

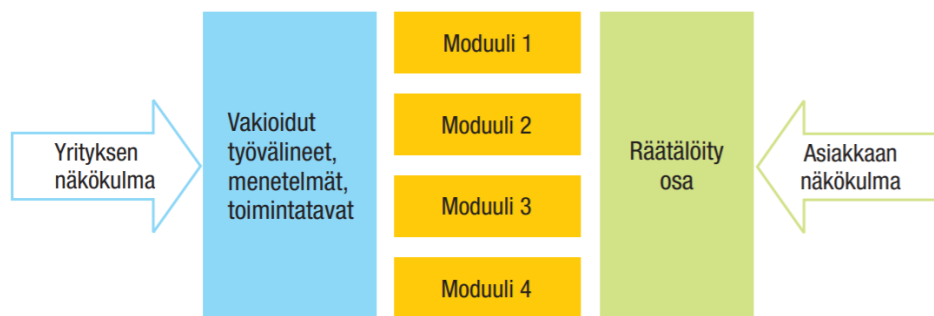
Tuotteistamisprosessi koostuu useasta eri vaiheesta. Prosessin kaikki vaiheet täytyy toteuttaa, että palvelun tuotteistaminen onnistuu ja sitä voidaan kehittää. (Jaakkola ym., 2009, s.15). Kuvassa 2 on kuvattu tuotteistamisprosessin vaiheet.



Kuva 2. Tuotteistamisprosessin vaiheet (mukaillen Jaakkola ym., 2009, s. 11-39).

Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Palvelun sisältö voidaan usein jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. (Jaakkola ym., 2009, s.11)

Palvelun vakioimisella tarkoitetaan prosessin kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin menetelmän tai teknologian avulla. Vakioituja osia pystytään toistamaan useammille asiakkaille samalla tavalla, mikä johtaa tehokkaampaan, kannattavampaan sekä tasalaatuisempaan palvelutuotantoon. Yritys tekee strategisen valinnan, mikä on palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde. Usein palveluita sovelletaan ääripäiden välille. Tärkeimpänä asiana pitää nähdä asiakkaan kokema arvo ja luoda niiden pohjalta systemaattista palvelua. Kun palvelu rakennetaan täysin vakioitun prosessin mukaan valitettavasti asiakkaan yksilölliset tarpeet jäävät huomioimatta. Toisaalta on epäkannattavaa ja hidasta räätälöidä jokaisen asiakkaan kohdalla palvelun suunnittelu täysin alusta. Palvelun ollessa vakioitu sen voi rakentaa sisältämään eri moduuleja, joista asiakas pystyy halutessaan valitsemaan mieleisensä paketin. Asiakkaalle voidaan tarjota modulaarisuutta, johon kuuluu peruspaketti ja jota voidaan täydentää sopivilla liitännäispalveluilla. Tämän palvelumallin hyötyjä ovat nopeus, joustavuus sekä kustannustehokkuus. Modulaarinen rakenne mahdollistaa palvelun massaräätälöinnin asiakkaalle, joka pystyy ostotilanteessa tekemään siitä itselleen sopivan paketin. (Jaakkola ym., 2009, s. 19-24). Kuvassa 3 esitetään palvelun modulaarisuutta.



Kuva 3. Palvelun modulaarinen rakenne (Jaakkola ym., 2009, s.20).

Tuotteistamisen yksi tärkeimpänä osana on yhtenäistää ja konkretisoida palvelun viestimistä asiakkaille. Luodaan palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Tuotteistetusta palvelusta voidaan luoda brändi, joka antaa asiakkaalle mielikuvan palvelun identiteetistä. Brändi lisää asiakasuskollisuutta sekä helpottaa myyntiä. Yhtenäisen yrityskuvan ja palvelubrändin perustana on, että henkilöstö viestii yhdenmukaisesti asiakkailleen palvelutarjoomasta. Asiakkaille voidaan palvelun yhteyteen liittää aineellista materiaa ja tämän kautta asiakkaalle palvelu esiintyy konkreettisemmin, kun on selvästi jotain minkä myötä voidaan arvostaa palvelua. (Jaakkola ym., 2009, s. 27-28). Palvelun laadun arvioiminen on haastavaa ja esimerkiksi kausikorttien sekä kerhotoiminnan kautta arvioiminen voi tuntua helpommalta.

Tuotteistamisen hinnoittelu on tärkeässä osassa ja siinä pitää hyvin tarkkaan selvittää palvelun markkina- ja kilpailutilanne. Asiakkaiden kokema arvo kyseisestä palvelusta määrää suurelta osin myös hinnoittelua. Hinnoittelun perustana pitää olla tarkat laskelmat palvelun tuottamista kustannuksista, mutta hinnoittelussa ei kannata kaavoihin kangistua vaan pyrkiä olemaan luova. Taloudellinen kannattavuus pitää arvioida kannattavuuslaskelmien ja tunnuslukujen avulla. (Jaakkola ym., 2009, s. 29-30).

Palvelun kehittämisen edellytyksenä on seuranta ja mittaaminen. Tuotteistamisen tavoitteiden merkitys korostuu ja niiden pitää liittyä selkeästi johonkin kohteeseen ja oltava mitattavissa. Onnistumisia on seurattava sekä yrityksen ulkopuolelta että sisäpuolelta. Tuotteistamisprojektin keskeisimpiä seuranta- ja arviointialueita ovat palvelun laatu sekä tuottavuus. Asiakaspalaute on merkittävää ja sitä pitää kerätä jatkuvasti ja myös systemaattinen tapa pitää luoda miten sitä hyödynnetään. (Jaakkola ym., 2009, s. 33-37)

Palvelun kehittämisessä pyritään löytämään nykyisistä palveluista kohtia mihin halutaan muutosta. Vertaamalla palvelulle asetettuja tavoitteita ja tämänhetkistä yrityksen strategiaa keskenään saadaan selville, miten palvelua lähdetään kehittämään. Määriteltäessä kehitettävää palvelua tarkastellaan sen sisällön ja toteutustavan täsmentämistä ja

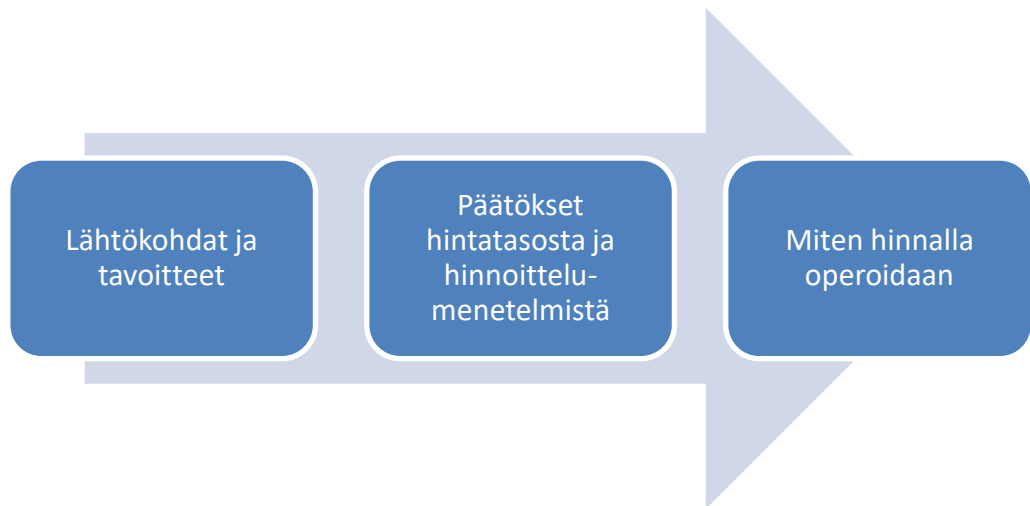
systematisointia yrityksen strategiien mukaiseksi. (Jaakkola ym., 2009, s. 39)

2.4 Hinnoittelu

Hinnoittelun merkitys on valtava toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta. Hinnoittelun seurauksena tulleella hinnalla on pystyttävä rahoittamaan yrityksen toiminta sekä tulevaisuudessa tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on voitava maksaa tämän hinnoittelun avulla. Vääränlaisella hinnoittelulla on mahdollisuus rappeuttaa koko yrityksen toiminta. Hinnoittelulla saadulla hinnalla saavutetaan kilpailukeino, mikä mahdollistaa erottautumaan muista yrityksistä. Hinta antaa lisäksi kuvan palvelutuottajasta, mikä voi säilyä pitkään asiakkaan mielessä. Luottamisen synnyttämiseksi asiakkaan suuntaan täytyy hinnoittelussa oltava johdonmukainen, pitkäjänteinen ja avoin, jotta asiakas voi suunnitella toimintaansa. (Sipilä, 2003, s. 25-27)

Hinnoittelulla palveluyrityksissä pyritään ohjaamaan asiakasta ostamaan esimerkiksi isompia palvelukokonaisuuksia. Palveluyrityksien palvelun hinta pitää luoda vastaamaan asiakkaalle antamaa arvoa, mikä vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, kun asiakas kokee palvelun arvokkaammaksi kuin siitä maksamaansa hintaa. Eri kohderyhmille sama palvelu voi olla eriarvoinen ja palvelunarvon kokeminen voi riippua tilanteesta. (Sipilä, 2003, s. 27-28)

Hinnoittelustrategialla pystytään luomaan selkeästi palvelulle hinta huomioimalla oleelliset asiat. Hinnoittelun lähtökohdat ovat merkittävässä osassa, koska ne voivat vaikuttaa hintaan ja sen syntymiseen. Esimerkiksi kilpailutilanne ja asiakaskäyttäytyminen ovat näitä merkittäviä lähtökohdita. Hinnoittelulle ratkaisevan suunnan määrittää omistajan tavoitteet ja kannattavuusodotukset. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakasrakenne, myyntimäärä, kilpailijoiden ohjaaminen tai uusien palveluiden lanseeraaminen. Hinnoittelustrategiassa edetään päätöksiin hintatasosta ja hinnoittelumenetelmistä, kun lähtökohdat ja tavoitteet ovat selkeät. Näiden päätösten myötä pohditaan, miten hinnalla operoidaan markkinoilla. Hinnoittelustrategisia päätöksiä on monia, joten ei kannata noudattaa väkiintunutta hinnoittelutapaa vaan löytää molemmille osapuolille mieleinen hinnoittelustrategia. (Sipilä, 2003, s. 73-75). Kuvassa 4 esitetään palvelujen hinnoittelustrategiaprosessi.



Kuva 4. Hinnoittelustrategiaprosessi. (Sipilä, 2003, s.71)

Hinnoittelumenetelmiä on neljä erilaista, mitkä perustuvat niiden keskeisiin hinnoittelutekijöihin. Tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa palvelun tuotoksesta asiakas maksaa kiinteän hinnan. Resurssipohjainen hinnoittelu, hinta perustuu palveluun käytettyyn aikaan tai veloitukseen varustusta henkilö-, laite- tai tilakapasiteetista. Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan. Käyttöperusteinen hinnoittelu, jossa asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus. Hinnoittelua ei luoda aina yksittäisen hinnoittelutavan mukaan vaan sitä voidaan soveltaa yhdistelemällä tapoja ja kehittää omaa palvelua koskeva hinnoittelumenetelmä. (Jaakkola ym., 2009, s. 30)

3 URHEILULIIKETOIMINTA

Kolmannessa luvussa käsitellään urheiluliiketoimintaa. Urheilua tarkastellaan eri näkökulmista Suomen mittapuulla ja mitä mahdollisuuksia sillä on rakentaa itseään kuluttajien silmissä parempaan asemaan. Opinnäytetyössä pureudutaan salibandyseuraan, mikä lajina on Suomessa isossa roolissa, mutta silti hyvin pienessä liiketoiminnallisessa asemassa. Salibandy on hyvin suosittu harrastus Suomessa varsinkin nuorten keskuudessa. Lajille ominaista valitettavasti on, että jäädään isompien lajien jalkoihin, mikä näkyy radikaalisti seurojen talouksissa ja niiden kanssa on suurimmalla osalla vaikeuksia. Laji tarvitsee erottautumiskykyä ja osaavia henkilöitä toimintaansa, sillä suurimmaksi osaksi seuroissa toimitaan vapaaehtoistyön parissa ja harvassa seurassa on mahdollisuutta palkata ammattilaisia töihin.

Salibandyliitto julkaisi 2020 toimintasuunnitelmassaan salibandyliigan vision ja strategian 2028 vuoteen, minkä pyrkimyksenä on tehdä salibandyliigasta maailman paras salibandysarja. Kaupallinen kasvu on ytimessä ja tulevana vuosina keskitytään luomaan maailman arvokkainta salibandyliigabrändiä. Pitkäkestoiset ja sitoutuneet kumppanuudet ovat välttämättömyys liigaseuroille heidän matkallensa. Jokaiselle liigaseuralla pitää olla oma kotihalli, joka mahdollistaa oheistoiminnan. Salibandyliigasta tulisi Suomen tavoitetuin sisäpalloilusarja. Strategisina valintoina on nostettu liigaseurojen hyvinvointi ja vaikuttaminen, huippu-urheilun olosuhteet, liigan asema lajin kärkituotteena, kiinnostava ja tunnistettava brändi ja salibandyliiga mediatuotteena ja kohderyhmänä.

3.1 Urheilumarkkinointi

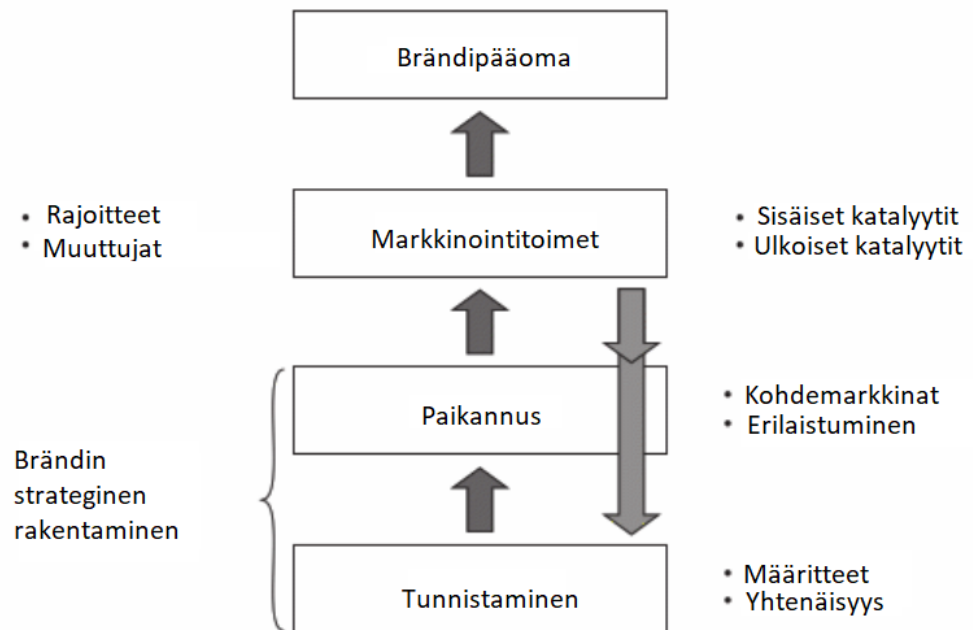
Urheilumarkkinoinnin peruselementit ja tehtävät ovat samanlaisia kuin muissakin markkinoinnin osa-alueissa. Peruselementit koostuvat alusta lähtien asiakkaan tarpeista. Peruselementteihin kuuluvat muun muassa tapahtumaprosessi ja selkeä toimintatapa. Myös tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä vaaditaan, jotta pystytään saamaan tuloksia aikaan. Markkinoinnilla lisätään kilpailuetua ja pyritään saamaan asiakkaan tarpeet tyydytettyä hyötyä tarjoten. Urheilumarkkinoinnin tarkoituksena on luoda tuotteita, joista asiakas on valmis maksamaan, sekä tuoda ne asiakkaiden tietoisuuteen ja saataville. Lisäksi urheilumarkkinoinnilla luodaan kysyntää ja ylläpidetään asiakassuhteita. (Alaja, 2000, s. 19-23)

Salibandyliitto toimintasuunnitelmassaan 2020 toi julki myynnin ja markkinoinnin uudelleen järjestetyn työnjaon. Salibandyliiton alaisena osakeyhtiönä toimiva SSBL salibandy Oy vastaa miesten sekä naisten salibandyliigan kaupallistamisesta. Salibandyliiton vastuuna puolestaan on muihin salibandyyn palveluihin, kuten maajoukkueisiin, liittyvä myynti ja markkinointi. Haasteena on kaupallisen kiinnostavuuden saavuttaminen koko Suomessa. Tavoitteena on saada tavoitettua kuluttajia enemmän lajin pariin. Tähän on pyritty keskittymällä otteluiden televisiointeihin ja striimauksiin.

3.2 Brändi

Brändin avulla pyritään erottaa palvelu, tuote tai yritys kilpailijoista. Brändi voi olla nimi, termi, muoto symboli tai jokin ominaisuus, minkä avulla yrityksen palvelut tai tuotteet erottuvat kilpailijoiden vastaavista. Brändin luominen vie yritykseltä pitkän aikaa ja syntyminen vaatii, että asiakas antaa palvelulle tai tuotteelle brändin arvon. Brändin täytyy olla kohderyhmässään kiinnostava, mikä erottuu kilpailijoista ja se lunastaa lupauksesta usein vasta pitkän ajan saatossa. (Isohookana 2007, 24). Brändin yksi tarkoitusperistä on täyttää kuluttajan yksilölliset tarpeet, mitkä luovat lisäarvoa palveluun sekä tuotteeseen, josta kuluttaja on valmis maksamaan halutun hinnan. Markkinoilla olevien samankaltaisten tuotteiden ominaisuudet harvemmin eroavat juurikaan toisistaan, mutta kyseisten eri tuoteryhmien brändit eroavat ja ovat merkittävässä osassa kuluttajien ostopäätöstä. (Mäkinen, Kahri, A., Kahri, T. 2010, s. 14-15)

Urheilussa brändintunnus perustuu lukuisiin arvoihin tai ominaisuuksiin, jotka muodostavat brändin persoonallisuuden. Toisin sanoen, kuinka seura haluaa tulla tunnistetuksi; Historia ja perinteet, voittaja, pelityyli, miellyttävyys, läheisyys, fanit, määrätietoisuus kentällä, nöyryys. Nämä ovat arvoja, mitkä tarjoavat suunnan seurabrändille ja ovat lähtökohtia pitkäaikaiselle brändin aloittamiselle. (Desbordes, Richelieu, 2012, s.16) Kuvassa 5 kuvataan urheilubrändin rakentamisen prosessi.



Kuva 5. Urheilubrändin rakentaminen. (Desbordes, Richelieu, 2012, s.16)

Suomen mittapuulla vahvoja urheilubrändejä ei ole useita, mutta ne harvat selkeästi luodut brändit ovat poikkeuksia lukuun ottamatta jääkiekko-seuroja. Jääkiekolta löytyy historian saatosta apukeinonsa ja onhan jääkiekko Suomen johtava urheilulaji, minkä mukana liikkuu merkittäviä liiketoimintoja. Jääkiekolla on selkeä yliote muista kilpailijoistaan ja pienempien lajien täytyy erottautua erittäin hyvin kiinnostaakseen kuluttajia. Hämeenlinnassa Steelersin asema kaupungin sisällä on myös haastava, sillä Hämeenlinnan pallokerho (HPK) omaa vahvan historian sekä perinteet. HPK on Hämeenlinnan urheilubrändi. Valtakunnallisesti salibandyn parista Suomessa voidaan puhua vain yhdestä kehittyneestä seurasta, joka on pystynyt luomaan brändin itsellensä ja tämä on Tampereen Classic.

3.3 Kilpailukeinot

Urheilu on terminä nykyään moniulotteisempi kuin sanan perinteinen merkitys. Urheilu voidaan rinnastaa täysin muihin viihdekentässä toimiviin tekijöihin. Urheilun valttikorttina viihdekentässä voidaan pitää yllätyksellisyyttä, sillä urheilussa on ainutlaatuista se, että lopputulosta tai tulemaa ei pystytä tietämään etukäteen. Urheilulla on potentiaalia, mitä on hyödynnettävä urheilumarkkinoinnissa tunnistamalla omat kilpailukeinot viihdekentässä. (Alaja, 2000, s.27) Urheilumarkkinointia pitäisi pystyä enemmän suuntaamaan laajemmalle kohderyhmälle kuin pelkästään himopenkkiurheilijalle. Tapahtuman järjestäjän täytyy ymmärtää urheilun viihteellisyys ja antaa sille painoarvoa. (Korhonen, 2017)

Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoin lukeutuu tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä sekä sponsoriyhteistyö. Urheilumarkkinoinnissa on vakiintunut tapa etsiä tuotteelle yhteistyöyritys tai kumppaneita ennen markkinointiviestillisiä toimenpiteitä. Yhteistyön avulla pyritään saamaan lisäresursseja urheilutuotteeseen, joka mahdollistaa tuotteen paremman räätälöinnin asiakkaan tarpeisiin. Sponsoriyhteistyöllä etsitään kilpailuetua. Yhteistyöhön kuuluu molempien osapuolien hyötyminen kumppanuudesta eli urheilun markkinoija tarjoaa rahanarvoisia etuja mihin kuuluu liiketoiminnallisia ja imagollisia hyötyjä. (Alaja, 2000, s. 30)

Suurimmissa lajeissa Suomessa, kuten jääkiekon, jalkapallon ja hiihdon tapahtumiin saapuvista katsojista vain pieni osa tulee pelkän lopputuloksen takia. Tärkein syy tapahtumiin osallistumiselle on sosiaalisuus. Tapahtumiin tullaan ystävien kanssa viettämään yhteistä aikaa samalla kun nautitaan viihteestä. (Korhonen, 2017)

Profiloinnin avulla luodaan identiteetti eli tavoitekuva minkälaisena seura haluaa näkyä sidosryhmille. Tavoitekuvan määrittelyssä halutaan erottautua muista organisaatioista, tuotteista ja palveluista. Tavoitekuva pitää olla rakennettu seuran perusolemuksesta. Identiteetin on oltava vahva ja se pitäisi pystyä luoda seuran oikeiden arvojen ympärille. Jos tämä kuva rakennetaan väärin arvojen pohjalta, syntyy kupla, joka puhkeaa lopulta ja johtaa huonoihin aikoihin. (Alaja, 2000, s. 34)

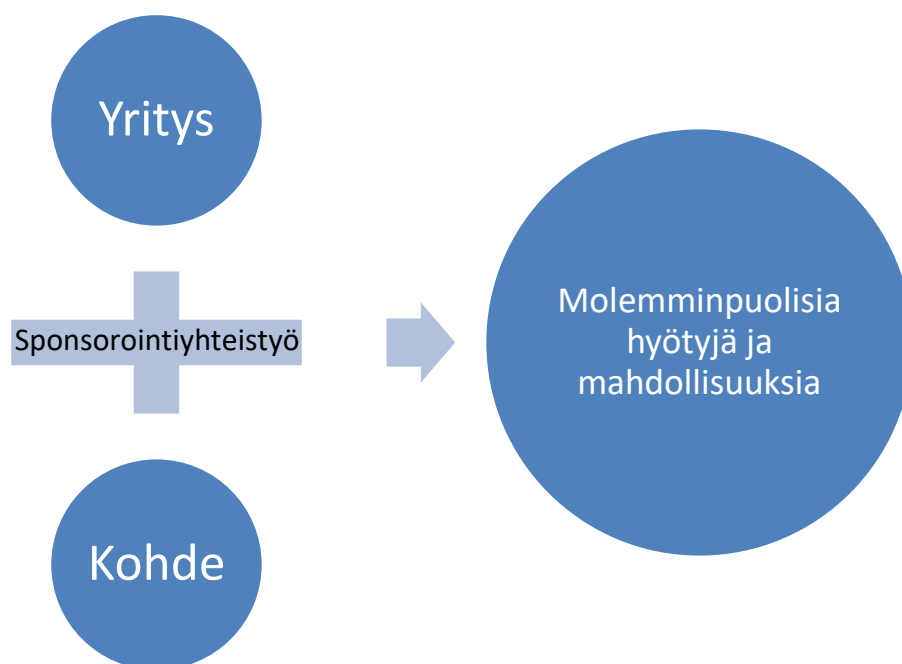
3.4 Sponsorointi

Sponsorointia on monen tasoista ja se voidaan jakaa taktiseen ja strategiaan sponsorointiin. Taktisessa sponsoroinnissa haetaan nopeita myynnin aktivointeja esimerkiksi pitämällä myyntipisteitä yhteistyökumppanin tapahtumissa tai keräämällä liidejä. Taktiseen sponsorointiin kuuluu myös sponsorointikohteen kautta toteutettavat tarjouskampanjat. Strategisessa

sponsoroinnissa sen sijaan tähdätään yrityksen brändin rakennukseen sekä pyritään solmimaan yhteistyökumppanuuksia tahojen kanssa, joiden brändissä on ominaisuuksia, mihin yritys myös halutaan liitettävän. (Kuuluvainen, 2019)

Sponsoroinnissa voi olla useampia tavoitteita, mutta ne kannattaa pohtia tarkkaan, kun yhteistyökumppanuutta solmitaan. Yritysbrändin kehittäminen on kokonaisvaltainen tavoite, mihin pyritään suurimpien yhteistyökumppanuuksien kanssa. Toinen tärkeä tavoite on edistää yrityksen, tuotteen tai palvelun tunnettuutta, esimerkiksi lisäämällä medianäkyvyyttä yhteistyökumppanuuden avulla. Yhteistyökumppanuutta mietittäessä olisi hyvä pyrkiä tavoitteellisesti saavuttamaan uusia markkinoita, jotta kasvatetaan yrityksen kuluttajakuntaa. (Kuuluvainen, 2019)

Alaja (2004, s. 21) nostaa esille sponsorointiyhteistyön merkityksen, mikä on vastikkeellista molemmille osapuolille, yrityksen ja kohteen kesken. Saavuttaakseen molemmat osapuolet yhteistyön avulla tavoitteensa tarjoamalla samalla toisillensa hyötyjä ja mahdollisuuksia sponsorointiyhteistyön pitää olla riittävän tiivistä. Kuvassa 6 on kuvattuna sponsorointiyhteistyön perusta.



Kuva 6. Sponsorointiyhteistyön perusta. (Alaja, 2004, s. 21).

Urheilussa sponsorointiyhteistyö koetaan seuran puolelta välttämättömyydeksi, että pystytään toimimaan liiketoiminnallisesti kannattavasti. Kohdeyritykset, jotka lähtevät yhteistyöhön seurojen kanssa pyrkivät löytämään uudenlaisen kanavan lisäämään asiakaskuntaansa. Urheiluseuro-

jen ehdottomana valttikorttina on ottelutapahtumat, jotka keräävät paikalle useimpia satoja tai tuhansia katsojia, minkä aikana sponsorointiyri-tykset pääset näkyvälle paikalle.

4 LIIKETOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN

Strategisten asioiden huomioiminen pitkällä aikavälillä on yritykselle välttämätön asia, kun halutaan liiketoiminta kannattavalle pohjalle. Tarkoituksena strategisessa-ajattelussa on jatkuvuuden sekä menestyksen pitkänen horisontissa. Strategian kehittämisessä pitää huomioida erityisesti liiketoimintaympäristön nopea muutos. Organisaatioista on rakennettava uudistumiskykyinen, joustava ja tulokselliseen sisäiseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen kykenevä.

4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla on merkittävä rooli, koska sen myötä organisaatio pystyy havaitsemaan palveluiden strategisia mahdollisuuksia liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu elää jatkuvasti kehittämisen tilassa. Palvelumuotoilu on prosessi ja useista osaamisaloista tuleva työkalu- ja menetelmävalikoima. Tämän myötä palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. (Tuulaniemi, 2011)

Palvelumuotoilu ja palveluiden kehittäminen edellyttää ajatustavan muutosta tuotemuotoilusta palvelumuotoiluun. Tuote- ja palvelumuotoilu eroavat toisistaan suuremmissa määrin kuin, että tuotemuotoilussa kehityskohtana on tavarat, kun taas palvelumuotoilussa palvelut. Yleinen ajatusmalli on, että kehittämisen keskiössä on tavarat ja oheispalvelut ovat sivussa, joidenka avulla pyritään lisämyyntiin. Tämän muotoisesta kehittämisestä on pyrittävä eroon ja nähtävä kokonaisuus. Kehittämisen keskiöön on laitettava ihminen ja hänen tarpeensa, jotka täytetään organisaation tarjoomalla. Kyseisiä organisaation tarjoomia on esimerkiksi palvelukonseptit, tavaroiden ja palveluiden yhdisteleminen, jotka sisältävät tiloja, ihmisiä, ympäristöjä sekä tavaroita. Palveluntarjoajan täytyy löytää asiakasymmärrys, mikä syntyy, kun tiedostetaan asiakkaan tarpeet. (Tuulaniemi, 2011)

4.2 Business design

Business design on suhteellisen uusi tapa liiketoiminnan muotoilussa. Liiketoimintamaailmassa tarvitaan nopeita ratkaisuja ja useimmat teoriat ja

prosessit ovat monimutkaisia, joten tarvitaan nopeasti suunniteltavia liiketoimintatapoja. Business design on asiakaslähtöinen ajattelutapa, minkä avulla pyritään mukautumaan liiketoimintaympäristöön. (Faljic, 2019 s. 3)

Business design perustuu vahvasti asiakaskeskeisyyteen ja kokeiluihin, kuten prototyyppeihin. Yleisimmät virheet liiketoiminnan suunnittelussa syntyvät, kun suunnittelu tehdään yksipuolisesti ja prosessimaisesti, mikä ei tuo täysin asiakasnäkökulmaa esille. Suunnitteluryhmän täytyy pitää sisällään monen eri alan ammattilaisia, jotka näkevät asiat eri perspektiivistä. (Faljic, 2019, s. 4-6)

Liiketoimintamaailma on luonnostaan epäselvä, mikä tarkoittaa sitä, että ei ole tarkkoja teorioita ja sääntöjä, miten päästään parhaaseen liiketoiminnalliseen ratkaisuun. Business design on ratkaisu epäselvyyteen, koska tarkoituksena on nopealla reagoimisella luoda asiakkaille prototyyppejä, jotka tuovat asiakkailta palautteen onko kyseinen tuote sellainen mitä halutaan. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on tärkein elementti koko business design ajattelumallissa. Business designin tehtävänä on auttaa löytämään todellinen ongelma sekä ymmärtämään, mikä on tärkein ongelma ratkottavaksi. (Faljic, 2019, s. 6-8)

5 KEHITTÄMINEN

Kehittämisosio on rakennettu Ohisalon kehittämistyön menetelmät teok- sessa esitetyn tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin omaisesti ja py- ritty tuomaan kehittämisprosessi kokonaisuutena kuvattua.

5.1 Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin toimeksiannolla Steelersin toiminnanjo- h- tajan alustuksella, jonka aikana käytiin läpi seuran toimintaa sekä tavoit- teita. Steelersin toimeksiantona oli luoda tuotteistussuunnitelma, minkä avulla pystyttäisiin lisäämään seuran varallisuutta ja luomaan pitkäkesto- i- sempia yhteistyökumppanuuksia.

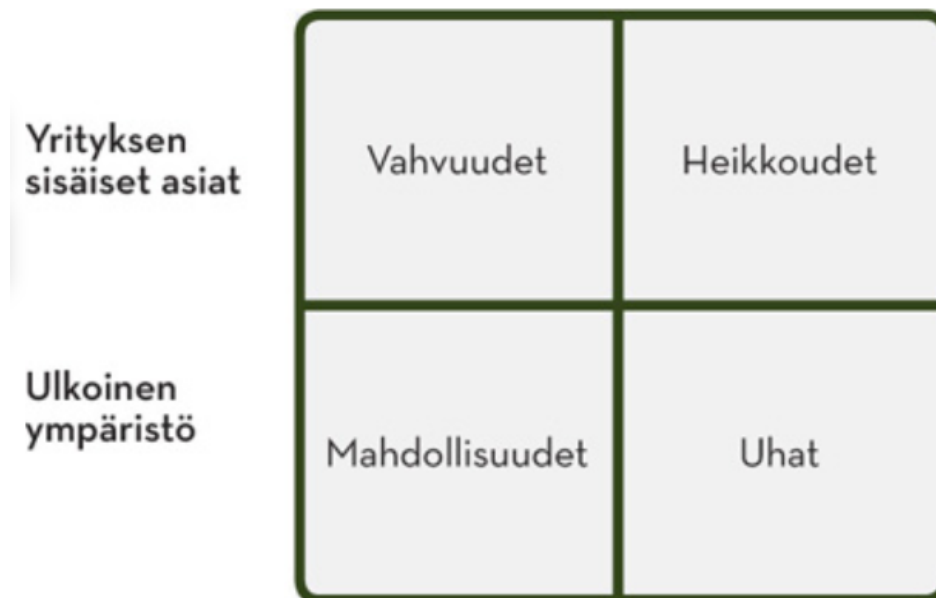
Toimeksiannon yhteydessä käytiin läpi tällä hetkellä tehtäviä yhteistyö- kumppanuuksia yritysten kanssa ja pohdittiin, mitkä tekijät vaikuttavat yri- tysten haluun lähteä yhteistyökumppaniksi. Steelersin organisaation tar- jooma yhteistyökumppaneille perustuu suurimmalta osin ottelutapahtu- miin sekä pelipaitamainoksiin. Kokonaisuutta silmällä pitäen, yrityksille pi- täisi pystyä luomaan moniulotteisempi paketti, mikä koettaisiin arvok- kaammaksi yhteistyökumppanuudeksi.

5.2 Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä

Steelersin toimintaan perehtyminen yleisellä tasolla alkoi heti opinnäyte- työprosessin alussa ja omakohtaisesti oli hyvät lähtökohdat aloittaa työ- kentely, koska olen ollut seuran jäsenenä neljän vuoden ajan ja päässyt näkemään toimintaa sisäpuolelta. Toimeksiannon yhteydessä saaduista materiaaleista pystyi hyvin omaksumaan tämänhetkisen tilanteen sekä yh- teistyökumppanuuspaketit, joita tarjotaan yrityksille.

Perehtyminen Steelersin toimintaan käytännössä toteutettiin Swot analy- sin avulla, mihin vastasivat kaikki hallituksen jäsenet. Strategisena työka- luna koin Swotin tarpeelliseksi toimenpiteeksi, koska työ vaatii näkökul- maa asioihin myös seuran asioista päättäviltä henkilöiltä. Päätin toteuttaa Swot analyysin kartoittaakseni seuran nykytilanteen sekä mihin kannattaisi antaa pääpaino työssäni. Swot analyysin toteutus onnistui täydellisesti, sillä jokainen hallituksen jäsen osallistui Swot analyysiin ja sain heiltä mer- kittäviä pointteja seuran vahvuuksista sekä heikkouksista. Selkeästi esille nousi vahvuuksina seuran jäsenistö, mikä salibandyssa Suomen mitta- puulla on suuri yli 700 jäsentä. Lisäksi seuran menestyksellisyys nousi esille vahvuutena, mikä on hyvä huomio ja edesauttaa urheiluseuran jatkumoa.

Heikkouksina nousi esille selkeästi talous ja viestintä, mitkä ovat huomiota herättäviä, sillä nämä elementit pitää olla kunnossa, jos halutaan olla menestyksellinen seura urheilullisesti sekä kannattava liiketoiminnallisesti. Kuvassa 7 on Swot analyysin pohja.

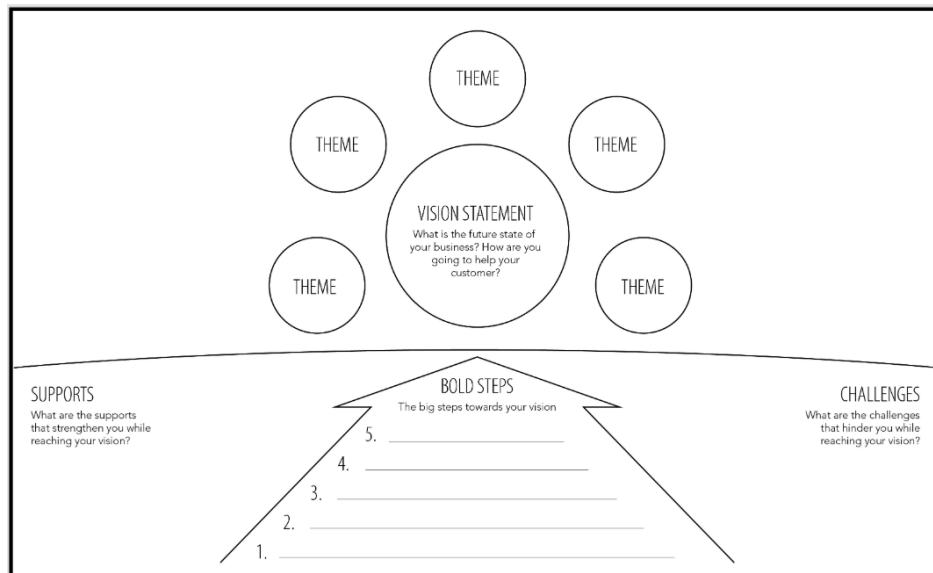


Kuva 7. Swot analyysin pohja. (Vuorinen, 2013, s. 89)

5.3 Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen

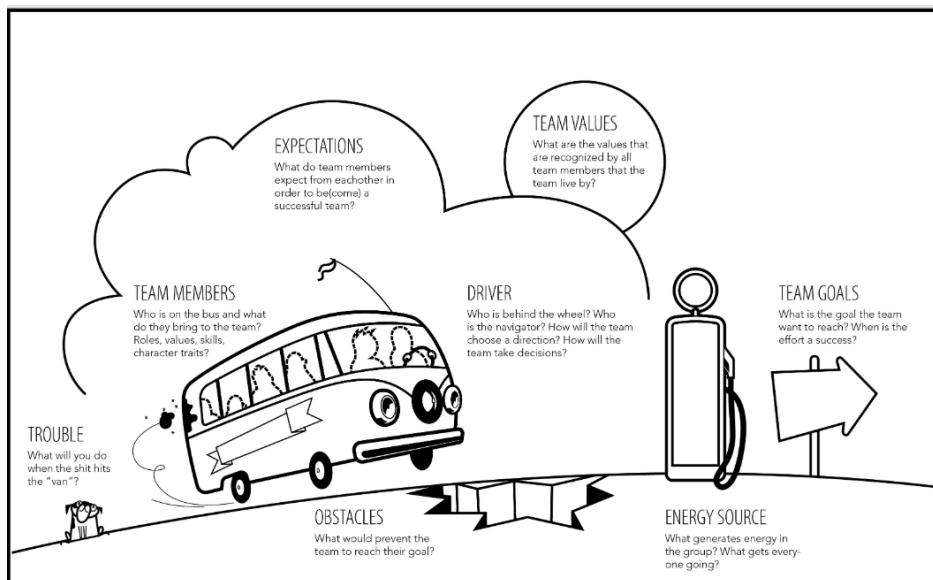
Teettämäni Swot analyysin avulla sain erinomaisen lähtökohdan aloittaa kehittämistehtävän määrittäminen. Alussa lähdin miettimään analyysin perusteella nousseita vahvuuksia sekä heikkouksia. Swot analyysin kautta heikkouksina nousseet talous ja viestintä ovat merkittäviä asioita liiketoiminnassa. Niihin pureutuminen tuntui oikealta päätökseltä, mitä lähdetäisiin kehittämään yhdessä hallituksen kanssa järjestämällä työpaja heidän kokouksessaan. Työpaja mahdollistaa avoimen keskustelun ja kaikki pystyvät olemaan yhdessä kehittämässä asioita.

Työpajamallia miettiessä tärkeimpänä prioriteettina oli saada jokainen hallituksen jäsen osallistumaan ja pyrkiä luomaan työpajoista mielekkäitä, että jokainen antaisi aidot mielipiteensä julki. Työpajan suunnittelussa piti miettiä tarkkaan, millä työkaluilla lähestyttäisiin parhaiten kehittämistä ja saataisiin talouden ja viestinnän osalta parhaat parannuskeinot näkyväksi. Kuvassa 8 ja 9 esitetään kaksi erilaista mallia, joita hyödynnetään työpajoissa.



Kuva 8. 5 bold steps vision -työkalu (<https://www.designabetterbusiness.tools/tools/5-bold-steps-canvas>).

Ensimmäiseksi työpajan työkaluksi valikoitui yläpuolella olevassa kuvassa oleva 5 bold steps vision canvas. Kyseisessä työkalussa tehtävänä on luoda visio, mitä kohti halutaan mennä ja luodaan siihen viisi askelta, miten päädytään visioon.



Kuva 9. Team charter -työkalu (<https://www.designabetterbusiness.tools/tools/team-charter-canvas>).

Työpajan toiseksi työkaluksi valikoitui team charter canvas. Tarkoituksena on luoda tavoite, mitä kohti edetään ja kuljetaan matka ajatustasolla, mitkä tekijät vaikuttavat työskentelyyn. Pitää löytää yhtenäisyyttä työskentelytapoihin, koska monille arvot sekä tavoitteet voivat olla aluksi eri-

laisia. Tämän työkalun avulla pystytään saamaan hallituksen jäsenet ymmärtämään toisiaan ja asettamaan yhdessä tavoitteensa, mitä kohti pyritään.

5.4 Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu

Tietoperustan opinnäytetyössä on rakennettu kolmen aiheen ympärille, mitkä ovat palvelun tuotteistaminen, urheiluliiketoiminta sekä liiketoiminnallinen kehittäminen.

Palvelun tuotteistaminen on opinnäytetyön ensimmäinen tietoperustan luku, käsittelyyn otin erityisesti tuotteistamisprosessin, mikä on hyvin suuressa osassa kyseisessä työssä. Tuotteistamisprosessin sisältää seitsemän eri vaihetta ja hinnoittelu on yksi niistä, minkä nostin työssäni hieman erityisemmin esille ja pyrin saamaan hinnoittelun merkityksen tuotteistamisessa esille. Palvelun tuotteistamisosuudessa käsitellään yleisellä tasolla tuotteistamisen hyötyjä sekä haittoja. Lisäksi tuotteistamisen tavoitteiden merkityksestä pyritään nostamaan oleellisemmat asiat esille.

Urheiluliiketoiminnan valitseminen tietoperustaksi opinnäytetyöhön oli luonnollinen näkökannallinen valinta, sillä käsittelyssä on urheiluseura. Urheiluliiketoiminnan luku pitää sisällään urheilumarkkinoinnin, brändin, kilpailukeinot sekä sponsoroinnin. Urheiluliiketoimintaan vaikuttaa hyvin paljon suhdanteet ja menestyksellä on suuri merkitys urheilussa ylipäättänsä. Tarkoituksena tietoperustaa laatiessa oli pyrkiä tuomaan keinoja, millä urheiluseura pystyy erottautumaan muista ja tuottamaan itselleen kannattavaa liiketoimintaa. Kilpailukeinot ovat isossa merkityksessä, mihin kuuluu vahvasti brändin luominen sekä sitä kautta syntyvät sponsorointiyhteistyöt.

Liiketoiminnan kehittämisen tietoperusta osuus on rakennettu kahden pääluvun varaan eli palvelumuotoilu ja business design. Liiketoiminnan kehittämiseen on monia eri teorioita ja sääntöjä, mutta koin opinnäytetyöhön soveltuvan katsannon palvelumuotoilusta, mikä pitää sisällään selkeän prosessimaisen luonteen, missä pyritään kehittämään liiketoimintaa monipuolisempaan suuntaan. Palvelumuotoilu ja business design valikoitui tietoperustaksi kehittämisosuuteen, sillä molemmat pyrkivät kehittämiseen asiakasnäkökulman kautta. Palvelumuotoilu on pitkäjänteisempi kehittämismalli, kun taas business design perustuu hyvin pitkälti kokeiluihin prototyyppien kautta ja pyritään saamaan nopeasti selvyys ongelmakohdista, mitä halutaan oikeasti kehittää.

5.5 Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa

Opinnäytetyön kehittämishankkeen toteutus järjestettiin Steelersin hallituksen kokouksessa 2.10.2019. Kokouksessa toteutettiin kaksiosainen työpaja. Swot analyysin pohjalta saadun informaation pohjalta työpajan lähtökohdiksi kehittämiselle asetettiin talous ja viestintä. Hallituksen jäsenet jaettiin kahteen ryhmään ja molemmille ryhmille annettiin oma näkökulmansa työpajaan, jotka olivat talous ja viestintä.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa käytettiin pohjana 5 bold steps vision canvasta. Tarkoituksena oli luoda ryhmän kanssa viisi askelta kohti realistista tavoitetta. Tavoitteiksi ryhmät ottivat edustusjoukkueiden ulkoisen viestinnän parantaminen ja talous ryhmässä keskityttiin jäsenmäärän kasvattamiseen.

Edustusjoukkueiden ulkoisen viestinnän parantamiseen perehtyneen ryhmän mielestä koettiin selkeästi tasa-arvottomaksi naisten ja miesten välillä. Viestinnällisesti pitäisi pyrkiä yhtenäisyyteen, joka antaa ulkopuolelle kuvan terveestä seurasta, jolla arvot ovat kunnossa. Yhteistyökumppaneiden osallistaminen viestinnällisesti paremmin seuran asioihin ja luoda konsepti, missä yhteistyökumppanit osallistuvat peliennakoihin ja jälkipeleihin. Otteluisännyyksien tuominen isommalla volyymilla esille ja tämän myötä he kokisivat olevansa enemmän seuran matkassa. Pitää tehdä selvä linjaus, mihin informaatiokanaviin panostetaan sekä pitäisi selkeästi valita viestintävastaava, jonka tehtävänä on esimerkiksi sosiaalinen media.

Talouteen keskittyvä ryhmä valitsi tavoitteeksensa kyseisessä osiossa Steelersin jäsenmäärän kasvattamisen. Ryhmällä oli selkeä näkemys, että jäsenmäärää ei ole optimoitu ja saatu kerättyä eri tavoin mahdollisuuksia vastaavaksi, sillä Hämeenlinnan kokoisessa kaupungissa jäsenmäärä voisi olla suurempikin kuin nykyinen hieman yli 700 jäsentä. Jäsenistöön kuuluvat pelaajat sekä toimihenkilöt. Ryhmän askeleet kohti jäsenmäärän kasvattamista perustuivat hyvin pitkälle seuran perusasioihin, kuten seuran pitää pystyä tarjoamaan jokaiselle lajista kiinnostuneelle harrastus mahdollisuus. Jäsenetuihin pitää panostaa, sillä jäsenet täytyy kokea olevansa etuoikeutettuja ja saavat merkittävää hyötyä olevansa seuran jäseniä.

Yhteisöllisyyden merkitys nousi selkeästi ryhmän perusarvoksi, mikä on merkittävä tekijä seurakentässä. Urheiluseuran täytyy toimia yhteisöllisesti ja esimerkillisesti, mikä lisää tyytyväisyyttä jäsenistössä. Puskaradio on merkittävä tekijä varsinkin Steelersin tapauksessa, koska alueellinen mielikuva ja ajatukset seurasta vaikuttavat ihmisten mielipiteisiin sekä käyttäytymiseen. Pääkohdaksi lopulta jäsenistön kasvattamisessa tuli erinäisistä syistä lopettavien junioripelaajien drop out eli kun junioripelaaja vanhenee niin seura ei pysty tarjoamaan valitettavasti kaikille aikuisikään tuleville pelaajille pelipaikkaa, mikä johtaa useimmissa tapauksissa seuran

vaihtoon. Jäsenmäärän kasvattamiseksi on löydettävä keinoja, millä saadaan jäsenet pysymään seurassa.

Työpajan toinen osio piti sisällään samoissa ryhmissä tehtävän Team charter canvas tehtävän. Tarkoituksena on asettaa tavoite mihin pyritään ja luodaan ryhmä, jonka vastuulla tämä työ on.

Viestintään keskittynyt ryhmä asetti kyseisessä tiimibussi tehtävässä tavoitteeksensa edustusjoukkueiden ottelutapahtumien kiinnostavuuden lisäämisen, johon kuului määrällisinä tavoitteina miehet 1000- ja naiset 400 katsojaa. Tärkeimpänä odotuksena ryhmä koki, että tiedonjakamiseen pitää keskittyä. Kyseessä on kahden eri joukkueen yhteinen tavoite, joten yhtenäisesti toiminen, on hyvä lähtökohta. Tasa-arvo pitää löytyä edustusjoukkueiden välille, mikä on useimmissa seuroissa haasteena. Varsinkin useimmiten naisten joukkue jää pienemmälle huomiolle jo seuran sisällä, mikä vaikeuttaa heidän ylös nostamistaan suoraan viestinnässä ja varsinkin mediassa. Ryhmä koki ongelmina tekniset vaatimukset sekä henkilökehiat. Viestinnällisesti pitää löytää yhteinen linjaus ottelutapahtumien viestinnästä, joten mahdollisesti viestintävastaava olisi ratkaisu tähän ongelmaan. Haasteena tavoitteen saavuttamiseksi ryhmän mielipide oli, että kilpailevat seuravat vievät katsojia pois Steelersin ottelutapahtumista.

Talousryhmä asetti tiimibussi tehtävässä tavoitteeksi vuoden periodissa kasvattaa jäsenmäärän 1100 jäseneseen, mikä on hyvin korkea kasvutavoite, koska tämänhetkinen jäsenmäärä on 730. Odotuksina pidetään seuran halun ja innostuksen työskennellä jäsenmäärän kasvattamisen edistämiseksi. Menestys koettiin merkittäväksi tekijäksi, joka lisää positiivista kuvaa seurasta. Yhteisöllisyyden merkitys seuran arvona korostuisi, mikä myös johti ryhmän pohtimaan läpinäkyvyyden tärkeyttä, joka poistaisi monta hidas-tavaa asiaa kuten huhupuheet seuran sisällä. Läpinäkyvyys vaatii suorase-lkäistä tekemistä ja lisää realismia asioihin.

Ongelmana koettiin sitoutumisen heikkous, joka vaatii töitä seuran toimis-tolla. Haasteet jäsenmäärän kasvattamisessa kohdistuvat samaan kohtee-seen eli jätetään asioita tekemättä, koska selkeää konseptia työskentelyyn ei löydy. Tarvitaan selvä suunnitelma, miten edettäisiin ja mitattaisiin työ-skentelyä ja sen etenemistä.

5.6 Tulokset ja johtopäätökset

Kehittämisen prosessin luonti ja toteuttaminen yhdessä Steelersin hallituksen kanssa onnistui kiitettävästi. Työpaja mahdollisti hallituksen jäsenien tuo-van rehelliset mielipiteensä ja kehittämiskohdat ilmi, mikä antoi opinnäy-tetyössä mahdollisuuden tuottaa näkökulmia urheiluseuran tuotteistami-selle. Johtopäätös osiossa viestintä ja talous ovat jaoteltuna, jonka myötä pyritään tuomaan tuotteistamisen näkökulmasta merkittäviä asioita esille

ja luoda ehdotuksia mahdollisista tuotteista, palveluista sekä kehittämisestä.

Työpajan myötä viestinnällisesti Steelersin pitää löytää tasa-arvoisuus ja yhtenäisyys varsinkin edustusjoukkueiden välille, mikä mahdollistaa selkeämmän kuvan ulospäin mahdollisesti tuleville yhteistyökumppaneille. Osa-syynä viestinnän heikkouteen koettiin, että seurasta ei löydy selkeää konseptia toteuttaa viestintää. Seuran pitäisi keskittyä konseptin luomiseen, josta vastaa toiminnanjohtaja yhdessä viestintävastaavan kanssa.

Viestinnällisesti seuran kannattaisi hypätä hieman pois kaavoista ja kehittää hieman nykypäivää lähemmän tuotteen, kuten Steelers podcastin. Podcastit ovat tällä hetkellä nousemassa koko kansan tietoisuuteen sekä salibandyaiheisia podcasteja, mitkä käsittelevät seurasolta tilannetta ja maailmaa ei montaa löydy. Podcast mahdollistaa erottautumisen massasta sekä uuden kanavan markkinoinnille ja yhteistyökumppanuuksien hoitoon.

Tuotteistaminen on prosessi, mikä pitää luoda strategisesti seuran arvojen mukaisesti ja tuomalla realistisesti se lisäarvona yhteistyökumppaneille. Viestinnän merkitystä ei voi väheksyä tässä yhtälössä, sillä yhteistyökumppaneiden pitää myös olla osallisena viestinnässä. Ottelutapahtumat ovat suurin yksittäinen aihe, mikä kohdistuu ulkoiseen viestintään Steelersissä ja ymmärrettävästi, sillä ne ovat rahanlähteitä. Tavoitteellisesti ottelutapahtumien kehittäminen yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa olisi mahdollisuus, mikä toisi lisäarvoa.

Talouden puolelta käsittelyssä oli työpajassa jäsenmäärän kasvu, mikä kasvattaisi seuran pohjaresursseja. Jäsenmäärän kasvattamiseksi olisi pyrittävä luomaan vahvempi Steelers imago, mikä kiinnostaa ihmisiä. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen nousi työpajan aikana vahvasti esille hallituksen jäseniltä ja tämä kyseinen asia liittyy osaltaan myös viestinnällisiin asioihin. Kuitenkin urheiluliiketoiminnasta puhuttaessa tavoitteena olisi pyrkiä luomaan vahva brändi sen pohjalle mitä se edustaa. Steelers tunnetaan nuorten pelaajien kasvupaikkana, mikä on valtakunnallisesti menestynyt seura. Nuorekas ja eteenpäin menevän seuran täytyy miettiä omaa polkuaan ja miten rakentaa matkansa kohti kestromenestyjäksi myös liiketoiminnan puolella. Toiminnan läpinäkyvyyteen täytyy panostaa, sillä se lisää jäsenistön tietoisuutta, mitä seurassa tapahtuu sekä kaikki tuntevat olevansa yhteisellä asialla.

Konkreettisena toimenä työpajassa nousi esille kannattajajäsenyyksien ottaminen seurassa käyttöön. Kannattajajäsenyydellä asiakas pääsee käsiksi Steelersin jäsenetuihin ja samalla seura pystyy kasvattamaan pohjaresurssejaan.

Seuran organisoinnilla on hyvin suuri merkitys. Steelersissä jokainen joukkue toimii omana talousyksikkönä, jossa joukkueen asioista päättävät

omat toimijansa, kuten joukkuejohtajat, valmentajat, varainhankkijat sekä tapahtumajärjestäjät. Strategisista hankkeista vastaavat toimiston palkalliset henkilöt, jotka hankkivat koko seuralle kumppanuuksia. Toisena tasona Steelersistä löytyy naisten ja miesten liigajoukkueet, joidenka pyrki- myksenä on luoda laatua seuraan. Kolmantena on junnujoukkueet, joi- denka kohdalla vapaaehtoisuus varsinkin kumppanuuksien hankinnassa korostuu, että kausimaksuja saataisiin alaspäin.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda näkökulmia tuotteistamisesta urheiluliiketoiminnassa ja pyrkiä avustamaan Steelersin virallista tuotteistamista tulevaisuudessa. Lisäksi toimintaa pyrittiin erityisesti työpajan avulla aktivoittamaan hallituksen jäsenien osalta. Opinnäytetyön kehittämisosuus tekijän näkökulmasta onnistui erinomaisesti sekä tulokset työpajasta osoittautuivat rehellisiksi. Työ kokonaisuutena ja erityisesti teoriaosuus antaa viitekehysten, mitä Steelers pystyy käyttämään hyödyksi toiminnassaan.

Steelers on kovien päätösten edessä, kuten useimmat toisetkin seurat Suomessa sekä kansainvälisesti vallitsevan Covid-19 viruksen aiheuttaman lamaannuksen vuoksi. Talouden hallinta ja varsinkin kyseisen työn kehittämisosuudessa käsiteltävä aihe jäsenmäärän kasvattaminen on erityisen tärkeä hanke seuran tulevaisuuden kannalta. Yhtenäisyyden merkitys kasvaa ja Steelersin on aika lähteä luomaan läpinäkyvyyden avulla tulevaisuutta pitämällä mukana seuran arvot vahvasti esillä.

Urheiluliiketoiminnan elinehtona toimii yhteistyökumppanuudet ja Steelersin tuotteet ja palvelut pitää optimoida tuottamaan lisäarvoa yhteistyössä oleville yrityksille. Pitkät yhteistyökumppanuudet eivät sisällä salaisuuksia, vaan ne rakentuvat luottamukselle ja yhteiselle tavoitteelle.

LÄHTEET

- Alaja, E. (2000). Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä. Suomen urheilumuseosäätiö.
- Alaja, E., Forssell, C. (2004). Tarinapelä. Sponsorin käsikirja. Jyväskylä. Suomen urheilumuseosäätiö.
- Desbordes, M., Richelieu, A. (2012). Global Sport Marketing. Routledge.
- Faljic, A. (2019). The Ultimate Business Design Guide. E-kirja.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. (2009). Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes. <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>
- Kinnunen, R. (2004). Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Korhonen, T. (2017). Pelkkä pelitulos ei enää riitä – katsojat hakevat urheilutapahtumista viihdettä. *Yle* 19.4.2017. Haettu 30.9.2019 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9564135>
- Kuuluvainen, A. (2019). Moderni sponsorointi ja urheilumarkkinointi: perusteista konsepteihin. Haettu 20.9.2019 osoitteesta <https://drive.google.com/file/d/1OefrsFKpDoj4YTWyVhJxrAgxdee-ZXXow/view>
- Mäkinen, M., Kahri, A., Kahri, T. (2010). Brändi kulmahuoneeseen! Helsinki: WSOYpro.
- Suomen salibandyliiton toimintasuunnitelma 2020. Haettu 4.4.2020 osoitteesta: https://salibandy.fi/files/2715/7312/0903/toimintasuunnitelma_2020_lores.pdf
- Sipilä, J. (2003). Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J., Martinsuo, M. (2015). Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>
- Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Talentum.