

Lahden seudun liikunta- ja urheiluekosysteemin tuotteistaminen kansainväliseksi liiketoiminta-alustaksi

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vanhamäki, Isto	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 72	
Työn nimi Lahden seudun liikunta- ja urheiluekosysteemin tuotteistaminen kansainväliseksi liiketoiminta-alustaksi		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy		
Tiivistelmä <p>Lahden seudulla on edellytykset toimia urheiluliiketoiminnan kansallisena ja kansainvälisenä kehittämisalueena sekä tutkimus- ja tuotekehityskeskuksena. Nykytilanteessa Lahden urheiluosaamisen tunnettuus kuitenkin rajoittuu käytännössä talviurheilutapahtumien järjestämiseen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä Lahden seudun edellytykset muodostaa kansainvälinen urheiluliiketoiminnan innovaatioalusta, joka toimii porttina Euroopan ja Aasian välillä sekä kansallisena urheiluviennin veturina. Alueelliseen sidosryhmätyökentelyyn kohdistuvan osallistuvan toimintatutkimuksen kautta muodostettiin kokonaiskuva Lahden seudun urheiluekosysteemin kansainvälisistä vahvuustekijöistä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi ensimmäisen vaiheen tuotteistettu ekosysteemikuvaus, urheiluliiketoiminnan kansainvälistymisstrategia sekä suunnitelma kaupunkibrändin uudistamisesta. Tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää kansainvälisten toimijoiden houkuttelemiseksi alueelle sekä tukemaan paikallisten yritysten vientiä ja pääsyä osaksi kansainvälisiä arvoketjuja.</p>		
Asiasanat Urheiluliiketoiminta, liiketoimintaekosysteemi, tietämyksenhallinta, oppiva organisaatio, tuotteistaminen, kaupallistaminen, brändi, strategia		

Abstract

Author(s) Vanhamäki, Isto	Type of Publication Master's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 72	
Title of Publication Productization of Lahti region's sports ecosystem into an international business platform		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Lahti Region Development LADEC Ltd		
Abstract <p>Lahti region has potential to act as a national and international development area for sports business, research and development. In the current situation, however, the reputation of Lahti's sports expertise is in practice limited to organizing winter sports events.</p> <p>The aim of the study was to define the conditions for Lahti region to build an international innovation platform for the sports business. Furthermore, the study showed how Lahti can act as a national leader for sports export and create a gateway between Europe and Asia. Through participatory action research on regional stakeholder network, an overview of the international competitive factors of Lahti region's sports ecosystem was formed.</p> <p>Results of the study were a first-stage ecosystem description, an internationalization strategy for the sports business and a plan to renew the city's brand. In the future, the results can be used to attract international investors to the region and to support the local export companies to be part of international value chains.</p>		
Keywords Sports business, business ecosystem, knowledge management, learning organization, productization, commercialization, brand, strategy		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuskohteen kuvaus	3
2.1	Lahden seudun liikunta- ja urheilusektorin liiketoimintaekosysteemi	3
2.2	Tutkimusongelma	4
3	Teoreettinen viitekehys.....	7
3.1	Tutkimusmenetelmät	7
3.1.1	Toimintatutkimus ja kehittämistutkimus.....	7
3.1.2	Osallistuva toimintatutkimus	7
3.1.3	Tiedonkeruu ja analysointi työryhmätyöskentelyssä.....	8
3.1.4	Keskeiset käsitteet.....	12
3.2	Ekosysteemitason kehittämistoiminnan määrittely	13
3.2.1	Alueellinen liiketoiminta-alusta	13
3.2.2	Alueelliset kehittämissstrategiat.....	14
3.3	Liiketoiminnallinen teoriatausta.....	15
3.3.1	Visio ja strategia	15
3.3.2	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	17
3.3.3	Kohdebrändin rakentaminen.....	18
4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus	20
4.1	Alueellinen toiminnan koordinaatio ja aineiston keruu.....	20
4.2	Työryhmätyöskentelyn lähtökohdat ja tavoitteet.....	22
4.3	Havaintoja työryhmätyöskentelyn toteutuksesta	25
5	Lahti Sports Hub strategia ja liiketoiminta-alustan määrittely.....	27
5.1	Strategiaprosessi.....	27
5.1.1	Pestel-analyysi	28
5.1.2	Business model canvas	30
5.1.3	Sinisen meren strategia	33
5.2	Strategia vuosille 2021-2027	35
5.3	Kohderyhmien määrittely	40
5.4	Lahden seudun kilpailutekijät.....	42
5.5	Tiekartta vuosille 2021-2027.....	43
5.6	Liiketoiminta-alustan kuvaus.....	45
5.7	Brändin kehitys	47
5.8	Kehittämishankkeen aikana syntyneet tuotteistetut palvelut.....	48
6	Johtopäätökset ja pohdinta	53

6.1	Talviurheilukaupungista kansainväliseksi urheilun liiketoiminta-alustaksi.....	53
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	55
6.3	Tutkimuksen arviointi.....	57
7	Lopuksi.....	59
	Lähteet.....	61

Liitteet

Liite 1. Kehittämishankkeen aikana toteutetut Lahden urheiluekosysteemin sidosryhmien työryhmätyöskentelyt

1 Johdanto

Lahden historia talviurheilussa ja talvitapahtumien järjestämisessä kantaa yli sadan vuoden päähän 1900-luvun alkupuolelle. Ensimmäiset hiihdon MM-kilpailut järjestettiin Lahdessa vuonna 1926 ja sen jälkeinen arvokisahistoria hakee vertaistaan maailmassa (GSI Event Study 2017, 14). Vaikka alueen urheiluosaamisen ja -olosuhteiden kirjo on nykyään varsin paljon talvilajeja laajempi ja ympärivuotinen, tunnetaan Lahti urheilukaupunkina edelleen lähes ainoastaan talviurheilutapahtumien järjestäjänä.

Lahti voisi olla urheilukaupunkina huomattavasti enemmän. Alueella on hyvät olosuhteet, maailmanluokan urheiluinfrastruktuuri sekä kattava huippuosaaminen urheiluopistoissa, korkeakouluissa, yrityksissä ja kehittämisorganisaatioissa. Olosuhteet ja osaamis pohja mahdollistaisivat Lahden kehittymisen kansainvälisesti merkittäväksi urheiluosaamisen ja -liiketoiminnan keskuksiksi. Oikeanlaisten investointien ja kehittämistyön kautta alueesta on mahdollista rakentaa kansallisen urheiluviennin suunnannäyttävä, houkutteleva yritysten sijoittumiskohde sekä monipuolinen urheilun liiketoiminta-alusta.

Pohjatyötä kansainvälisen urheiluliiketoiminnan kehittämiseksi on viime vuosina tehty. Lahti on ollut aktiivinen muun muassa Aasiaan suuntautuvassa osaamisenviennissä ja maakunnallisissa strategioissa on urheiluliiketoiminta nostettu keskeiseksi osaamiskärjeksi (Päijät-Hämeen liitto 2021; Kivelä 2021, 8). Monipuolisen urheilukaupunkistatuksen ja kansainvälisen liiketoiminta-alustan saavuttaminen vaatii silti entistä vahvempaa ekosysteemitason tarkastelua kaupallisesta näkökulmasta. Alueen liikunta- ja urheiluosaamiseen pohjautuvan statuksen nostaminen edellyttää yhteisen kansainvälisen liiketoimintastrategian muodostamista, ekosysteemitason osaamisen tuotteistamista sekä talvitapahtumiin perustuvan urheilukaupunki-imagon uudistamista.

Tässä kehittämistutkimuksessa tarkastellaan ekosysteemitasolla Lahden seudun urheilusektorin kokonaisvaltaista tuotteistamista talviurheilun tapahtumakeskuksesta monialaiseksi urheilun liiketoimintaekosysteemiksi ja osaamiskeskittymäksi. Tutkimus toteutetaan alueelliseen sidosryhmätyöhön kohdistuvana osallistuvana toimintatutkimuksena. Tutkimuksen kautta tunnistetaan ja jalostetaan olemassa olevaa alueellista osaamista ja kansainvälisiä vahvuuksia hyödyntämällä tietämyksenhallintaan ja kaupallistamiseen liittyvää teoreettista pohjaa.

Tutkimuksen tuloksena syntyy ensimmäisen vaiheen kokonaiskuva ekosysteemitason tuotteistetusta liiketoiminta-alustasta, jonka kautta Lahti voi lunastaa paikkansa kansallisena urheiluviennin veturina sekä muodostaa urheilusektorin innovaatiotoiminnan portin Euroopan ja Aasian välillä. Kehittämistyön taustaksi muodostetaan alueellinen

urheiluliiketoiminnan kansainvälistymisstrategia, jonka kautta tunnistettuja alueellisia vahvuuksia hyödynnetään urheiluun liittyvän kaupunkibrändin uudistamisessa ja tulevaisuuden toimenpiteiden suunnittelussa. Tutkimuksen aikana tehdyt kehittämistoimenpiteet tukevat alueen elinkeinoelämän kansainvälistä kasvua ja tunnettuutta. Tulosten kautta parannetaan edellytyksiä kehittää Lahden seudun houkuttelevuutta kansainvälisten yritysten ja investoijien silmissä sekä edistetään alueen yritys-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan kansainvälistymistä. Tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää edesauttamaan paikallisten yritysten pääsyä osaksi kansainvälisiä urheiluliiketoiminnan arvoketjuja.

2 Tutkimuskohteen kuvaus

2.1 Lahden seudun liikunta- ja urheilusektorin liiketoimintaekosysteemi

Tutkimus kohdistuu Lahden seudun liikunta- ja urheilusektorin kansainvälistämistyöhön, jonka kohteena ovat ensisijaisesti alueen yritykset, korkeakoulut, urheiluopistot ja muut kaupallisesti toimivat organisaatiot. Tarkasteltavaa aihealuetta käsitellään yritysten ja muiden toimijoiden muodostamana kokonaisuutena, liiketoimintaekosysteeminä (business ecosystem). Moore (1993, 76) määrittelee liiketoimintaekosysteemin kokonaisuutena, jossa yksittäiset eri toimialoilta tulevat yritykset ja muut organisaatiot toimivat ja kehittävät uusiin innovaatioihin perustuvaa liiketoimintaa ja kilpailukykyä yhteisesti. Tavoitteena on luoda ekosysteemitason toiminnoista tuotteistettu Lahti Sports Hub -kokonaisuus, joka toimii kansainvälisesti Lahden urheiluliiketoiminnan kokonaisbrändinä.

Alueellinen urheiluliiketoiminnan ekosysteemi koostuu alueen yrityksistä, kunta- ja kehittäjäorganisaatioista, tutkimus- ja koulutuslaitoksista sekä kolmannen sektorin toimijoista, erityisesti urheiluseuroista. Liiketoiminnallisen tuotteistamisen keskiössä ovat ekosysteemin sisällä toimivat yritykset ja niiden muodostamat yrityskonsortiot, mutta kansainvälisen johdettavan urheiluliiketoiminnan alueen tuotteistamisen ja kaupallistamisen osalta myös tutkimuslaitokset ovat tärkeässä roolissa osaamiskokonaisuuksien rakentamisessa. Kehittämisen tavoitteena on syventää ymmärrystä alueellisen ekosysteemin toiminnasta liiketoiminnan ja kaupallistamisen osalta siten, että Lahden seudun toimijat pystyvät toimimaan paremmin ja hyödyntämään tehokkaammin verkostomaista toimintaa kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä ja kansallisen veturiroolin saavuttamisessa.

Ekosysteemitaso on tärkeä tarkastelunäkökulma, kun alueellisia osaamiskokonaisuuksia tuotteistetaan kansainvälisille markkinoille. Yhteiskonseptien ja toimialustojen kehittämistä ekosysteemitasolla on tutkimuksissa tarkasteltu rinnakkain klusteripohjaisen kehittämisen ja alueellisen innovaatiojärjestelmän kanssa. Rinkisen ja Harmaakorven (2018) mukaan klusteri perustuu kapealle toimialasektorille muodostuvaan yhteistyöhön ja innovaatiojärjestelmä on vahvasti julkisen sektorin toiminnan ympärille rakentuva osaamiskokonaisuus. Ekosysteemitason tarkastelu ottaa parhaiten huomioon edelliset näkökulmat. Se perustuu vahvasti yritystason kaupallisen toiminnan edistämiseen hyödyntäen laaja-alaisesti eri sektorien osaamispotentiaalia. Klusteri ja alueellinen innovaatiojärjestelmä ovat myös vahvasti ylhäältä alaspäin johdettuja toimintamalleja. Ekosysteemitason konseptikehittämisessä vastuuta jaetaan enemmän toimijoiden kesken, jolloin yhteistyön muotoja voidaan rakentaa eri teemojen alle ja erilaisten veturitoimijoiden osaamisen ympärille.

Liiketoimintaekosysteemin rinnalla kirjallisuudessa käsitellään yritysverkostoja alueellisen innovaatiotoiminnan kehittämisessä. Alueellisen elinkeinojen kehittämisen näkökulmasta yritysverkostojen tukeminen osana liiketoimintaekosysteemiä ja alueellista innovaatiojärjestelmää ovat tärkeässä roolissa yhteisten innovaatioiden syntymiselle (Rubach ym. 2017, 200). Verkostomaisen liiketoimintakokonaisuuden tuloksellisuuden näkökulmasta toimijoiden välisen vuorovaikutteisuuden syntyminen ja toimijoiden sitouttaminen johdetun alustamaisen kehittämisen kautta yhteisten liiketoiminnallisten kokonaisuuksien synnyttämiseen on tärkeää (Ramaswamy & Ozcan 2020, 1171).

Vahvan osaamispohjan kautta on saavutettavissa kansainvälisesti merkittävä alueellinen status, joka edistää entisestään alueen yritysten kansainvälistä tunnettuutta ja liiketoiminnan kehittämistä. Lahti on tunnettu urheilukaupunki, mutta statusta tulisi vahvistaa ja luoda kansainvälisesti merkittävä liiketoiminnallinen brändi, joka tuottaa yhteistyön kautta lisäarvoa kansainvälisille kumppaneille kohdemarkkinoilla sekä houkuttelee kansainvälisiä toimijoita Lahteen. Vertailuna voidaan käyttää Lahden ympäristökaupunkistatusta, joka on vuoden 2021 Euroopan ympäristöpääkaupunkitittelin myötä vahva kansainvälinen brändi (Lahden kaupunki 2021a).

Tutkimuksen kautta osallistutaan kehitysprosessiin ja jalostetaan alueen sidosryhmien kesken toteutettujen työryhmätyöskentelyjen kautta alueellisen ekosysteemitason tuotteistettua kaupallista kokonaisuutta. Kehittämishankkeessa sovelletaan oppivan organisaation ja tietämyksenhallinnan tutkimuksellista teoriapohjaa ekosysteemitason tarkasteluun. Kaupallista ulottuvuutta tarkastellaan taloustieteessä tutkittujen tuotteistamiseen, strategisen suunnitteluun sekä brändin rakentamiseen liittyvien teorioiden ja toimintamallien kautta. Ekosysteemitason liiketoimintaympäristöön liittyvän kehittämistoiminnan perustuessasi antuntija- tai yritysکوhtaiseen osaamiseen, tietopääoman kehittämiseen ja hallintaan liittyvä viitekehys on kehittämishankkeen näkökulmasta keskeinen. Kehittämistoiminnan, uusien työkalujen ja osaamisen hyödynnettävyyden näkökulmasta on myös pyrittävä yhdistämään eri organisaatioissa syntyvää tietopääomaa ja valjastettava sitä paremmin liiketoimintaekosysteemien sisällä toimivien yritysconsortioiden ja kehittämistoiminnan käyttöön.

2.2 Tutkimusongelma

Liikunta- ja urheilusektorin olosuhteet ja osaamispohja mahdollistaisivat Lahden seudun kehittymisen kansainvälisesti merkittäväksi urheiluliiketoiminnan keskuksiksi. Nykyisellään Lahti kuitenkin tunnetaan kansallisesti ja kansainvälisesti käytännössä vain talviurheilutapahtumien järjestäjänä. Tutkimuksen keskeinen tavoite on muodostaa edellä kuvattuun haasteeseen vastaava alueellisista olosuhteista ja vahvuuksista syntyvä ensimmäisen vaiheen tuotteistettu kokonaiskuva ekosysteemitason liiketoiminta-alustasta.

Tutkimuksen kautta määritellään lähtökohdat Lahden seudun edellytyksille toimia kansallisen urheiluviennin veturina sekä muodostaa urheilusektorin innovaatiotoiminnan portti Euroopan ja Aasian välillä. Tuloksena syntyy strateginen kokonaiskäsite ja tulevaisuuden kehittämisen lähtökohta uudenlaisen kansainvälisen Lahti Sports Hub -toimintamallin rakentamiseksi. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä, joka vastaa tutkimusongelmassa määriteltyyn tarpeeseen uudistaa Lahden seudun urheilusektorin ekosysteemi-toimintaa ja hyödyntämään alueen potentiaalia paremmin laaja-alaisessa innovaatiotoiminnassa talvitapahtumien kehittämisen ohella.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteet tiivistettynä:

1. Rakennetaan Lahden seudun urheiluliiketoiminnan ensimmäisen vaiheen ekosysteemikuvaus
2. Muodostetaan alueellinen Lahti Sports Hub kansainvälistymisstrategia ja määritellään Lahden seudun edellytykset toimia kansainvälisenä liiketoiminta-alustana
3. Tehdään suunnitelma talvitapahtumiin perustuvan urheilukaupunkibrändin uudistamisesta monipuoliseksi urheiluliiketoiminnan mahdollistajaksi, kansalliseksi veturi-alueeksi ja portiksi Euroopan ja Aasian välillä.

Laaja-alaisempi alueellinen urheilusektorin liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuus on viime vuosina tunnustettu maakunnallisen strategisen kehittämisen näkökulmasta. Lähtökohtana tutkimukselle on Päijät-Hämeen älykkään erikoistumisen strategian ”Liikunta- ja elämykset” -teemakokonaisuus, jossa kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen on määritelty alueellisen kehittämistyön keskeiseksi osa-alueeksi (Päijät-Hämeen liitto 2017). Liikunta ja elämykset on strateginen painopistealue myös Lahden kaupungin kilpailukykystrategiassa (Lahden kaupunki 2020) ja Lahti Sports Hub nostetaan keskeiseksi kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisteemaksi Päijät-Hämeen kestävä kasvun ohjelmassa (Päijät-Hämeen liitto 2020).

Alueellisessa kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä keskeistä on yritysten viennin edistäminen. Vientitoiminta tarkoittaa yksinkertaistettuna yritysten kaupankäyntiä kansainvälisten asiakkaiden kanssa kohdemarkkinalla tai yrityksen kotimaasta käsin erilaisia kansainvälisen kaupan liiketoimintamalleja hyödyntäen (Vahvaselkä 2009, 71-77). Perinteisen ajattelun mukaan nuoren yrityksen tulee ensin valloittaa kotimarkkinat ja vasta myöhemmin suunnata katse ulkomaille. Globalisaation ja digitalisaation myötä myös startup-yritysten polku kansainvälisille markkinoille on lyhentynyt ja yhä useammin vientitoimintaa tehdään yhdessä yritysten, startupien ja innovaatiotoimijoiden kesken (Reuber 2018, 34-35).

Digitaalisten kanavien hyödyntäminen on myös Lahden seudun liiketoiminta-alustan kehittämisessä tärkeä näkökulma ja kehittämiskohde tulevaisuudessa. Toinen keskeinen kansainvälisen liiketoiminnan ulottuvuus on ulkomaisten toimijoiden houkuttelu, eli investointitoiminta. Tällä tarkoitetaan yritysten sijoittumista alueen ulkopuolelta Lahden seudulle tai ulkopuolelta tulevia rahallisia sijoituksia ja investointeja Lahden seudun yrityksiin.

Kehittämishankkeen kautta jalostetaan Lahden seudun kansainvälistä urheiluliiketoiminta-brändiä aiemmissa kehittämishankkeissa luodun, erityisesti Aasian markkinalle suunnatun Lahti Winter Sports Capital -brändin pohjalta (Päijät-Hämeen liitto 2021). Tavoitteena on vahvasti talvitapahtumiin mielletävän urheilukaupunkibrändin uudistaminen laaja-alaiseksi urheiluliiketoiminnan mahdollistajaksi, kansalliseksi vientitoiminnan veturialueeksi ja innovaatiotoiminnan portiksi Euroopan ja Aasian välillä.

Yritysten ja yritysverkostojen sekä alueellisen osaamiskokonaisuuden yhdistäminen ekosysteemitason toimialustaksi vaatii edellä mainittujen tasojen yhteistä strategiaa ja kansainvälisen verkostobrändin muodostamista. Verkostobrändi muodostuu osallisena olevien toimijoiden vuorovaikutuksesta, yhteisen tavoitetilan muodostamisesta ja toimijakohtaisten brändien synkronoimisesta yhteisen kokonaisbrändin alle kohdemarkkinan ominaisuudet huomioiden (Koporcic & Törnroos 2019, 1684-1686).

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Tutkimusmenetelmät

3.1.1 Toimintatutkimus ja kehittämistutkimus

Yleisesti tiedontuotantoa luokitellaan perustutkimukseen, soveltavaan tutkimukseen ja kehitystyöhön. Kehitystyössä sovelletaan tutkimusten kautta tuotettua tietoa. Toisaalta voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jonka puitteissa konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimus yhdistyvät. (Toikko & Rantanen 2009, 19-21.)

Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen kautta pyritään vaikuttamaan käytännön toimintojen kehittymiseen, osallistujien ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen sekä itse toimintatilanteen kehittymiseen (Suojanen, 2004). Perusajatus molemmissa tutkimusmenetelmissä on pyrkimys tutkittavan ilmiön muuttamiseen ja parantamiseen. Ero toiminta- ja kehittämistutkimuksen välillä syntyy siitä, että toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse tutkimuskohteen toimintaan (Kananen 2012, 41). Kehittämisen osalta ei välttämättä tehdä alussa tarkkaa suunnitelmaa vaan tavoitteena on sisällöllinen reagointi ja kehittämiskohteiden määrittely prosessin edetessä alussa tehdyn ongelma-analyysin pohjalta. Tutkimuksen aikana tehdään perusteltuja muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkitaan kyseisiä muutoksia (Syvänen 2004, 30-31). Tutkimuksellinen kehittäminen pyrkii kehittämistutkimuksen keinoin tuottamaan käytännön tuloksia kehitystyöhön sekä uudenlaista tietopääomaa kehitettävän asian ympärille (Reason & Bradbury, 2001, 2).

Kehittämistutkimuksessa on aina rinnakkain kaksi prosessia: kehittämistyö ja tutkimus. Kehittämistyön kohteena on esimerkiksi prosessi, tuote, palvelu tai toiminta ja tutkimuksen tuotoksena analysoidaan kehittämisen kohdetta tutkimuksellisin menetelmin. Tässä tutkimuksessa kehittämistyön tavoite on toisaalta kehittää Lahden seudun urheiluosaamiseen perustuvaa kansainvälistä toimintakonseptia ja sen rakentumista liiketoiminnalliseksi kokonaisuudeksi ja toisaalta lisätä ekosysteemin sisällä toimivien asiantuntijoiden tietämystä verkostomaisen toiminnan ja tuotteistetun osaamiskonseptin hyödyistä ja ulottuvuuksista. Kehittämistutkimus tähtää aina jonkin ongelman poistamiseen tai jonkin asian kehittämiseen aiempaa paremmaksi. Dokumentointi tekee kehittämistyöstä tutkimuksellisen, joka mahdollistaa tulosten ja havaintojen hyödyntämisen kyseistä kehittämistyötä laajemmassa kontekstissa. (Kananen 2012, 44-45.)

3.1.2 Osallistuva toimintatutkimus

Kehittämistutkimus on Pernaan (2013, 10) mukaan kehittynyt tarpeesta kehittää toimintaa tutkimuspohjaisesti todellisista toiminnoista nousevien tarpeiden mukaisesti. Toiminta- ja

kehittämistutkimukselle ominaista on tutkimuksen kohteen jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen yhteydessä tehtävä sidosryhmien hyödyntäminen. Sidosryhmien väliseen dialogiin perustuvaa osallistuvaa toimintatutkimusta on tutkimuskirjallisuudessa sovellettu tämän tutkimuksen kaltaisten käytännön innovaatiohankkeiden toteutukseen päämääränä uuden tiedon tuottaminen ja uusien toimintamallien rakentaminen (Costello ym. 2014, 78). Lahden seudun urheiluliiketoiminnan ekosysteeminäkökulmasta sidosryhmät ja kokonaisuuden laajempi ulottuvuus kehitystyön kohteena on olennainen lähtökohta. Kehittämisprosessi on luonteeltaan syklinen, joka jatkuvan arviointi- ja kehittämistarpeen osalta soveltuu hyvin edellä kuvatun metodologian kautta tarkasteltavaksi.

Osallistuvaa toimintatutkimusta on hyödynnetty esimerkiksi teollisuudessa sekä terveydenhuollon toimintamallien kehittämisessä. Osallistuvan toimintatutkimuksen perusajatus on reflektoida, kerätä tietoa ja kehittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimusprosessin kautta luodaan olemassa olevaan toimintaan perustuvaa uudenlaista näkemystä tai hyötyjä muuttamalla tutkimuksen kohteena olevaa toimintamallia. (Baum ym. 2006, 854.)

Salonen (2013, 15) kuvaa tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutukseen kaksi vaihtoehtoa toteutusmallia: lineaarinen malli ja spiraalimalli. Linearisessa mallissa työ etenee suoraviivaisesti tavoitteen määrittelyyn, suunnittelun ja toteutuksen kautta prosessin päättämiseen ja arviointiin. Spiraalimallissa kehittäminen nähdään jatkuvana syklinä, jossa tehtävät muodostavat kehän, joka jatkuu reflektoinnin kautta uudella kehällä. Syklisenä prosessina toimintatutkimus soveltuu kehittämishankkeen metodologiseksi taustaksi. Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittämisen ja tutkimisen yhdistäminen teoreettisten ja kokeellisten vaiheiden kautta jatkuvana prosessina. (Pernaa 2013, 10-11.)

Jatkuvan kehittämisen malli tulisi olla luontaista toimintaa alueellisessa elinkeinojen kehittämistyössä. Tässä tutkimuksessa käsiteltävän kehittämistyön oletetaan jatkuvan tehdyn intervention tuloksia hyödyntäen alueellisena kehittämistoimintana tarkastellun kehittämisvaiheen jälkeen.

3.1.3 Tiedonkeruu ja analysointi työryhmätyöskentelyssä

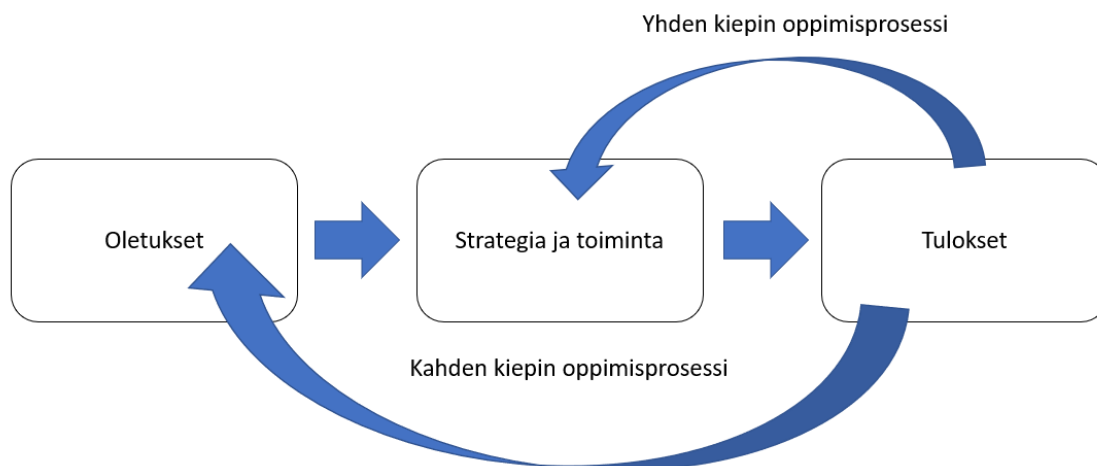
Basten ja Haamann (2018, 2) määrittelevät oppivan organisaation prosessiksi, jossa organisaatio muuttuu tai muuntaa sen suhtautumista tietopääomaan liittyviin toimintamalleihin, sääntöihin tai tietoon parantaakseen organisaation suorituskykyä. Tietojohtaminen on systemaattinen prosessi, jolla pyritään parantamaan tietämyksenhallintaan liittyvää tuottavuutta ja tehokkuutta. Tärkeää oppivan organisaation prosesseissa on Sydänmaanlakan (2015, 38-41) esittelemän älykkään organisaation johtamiseen liittyvät elementit kuten systeemijattelu, läpinäkyvyys ja epälineaarisuus. Ensiarvoisen tärkeää

asiantuntijaorganisaation näkökulmasta on hallita kehittämistyön kohteena olevien toimijoiden aineetonta pääomaa ja valjastaa se kokonaisvaltaisesti yhteisen kehittämistyön käyttöön.

Oppivan organisaation käsitteestä on johdettu oppivan ekosysteemin käsite, jolla viitataan organisaatioiden ja asiantuntijoiden muodostamiin osaamisverkostoihin. Erityisesti pienten yritysten kehittyminen ja oppiminen on todettu tehokkaammaksi verkoston ja ekosysteemin jäsenenä kuin itsenäisenä oppivana organisaationa. Yhteinen kehittäminen eri tasoisten ja -kokoisten toimijoiden kesken tukee ketterää oppimista, joka ekosysteemitason kehittämishankkeen kannalta on keskeistä. Oppivan organisaation käsitettä ja teoriaa sovelletaan tässä tutkimuksessa ekosysteemitason tietopääoman kehittämiseen ja osaamisen jalostamiseen kaupallisen tuotteistuksen mahdollistamiseksi. (Ojala & Meklin 2021, 244-245.)

Tutkimuksessa tarkastellaan toimijoiden yhteistä tietopääomaa ja sen kaupallista tuotteistamista usean organisaation yhteisesti muodostaman alueellisen kokonaisuuden kautta. Alueellisen osaamisen ja olosuhteiden varaan rakennetaan tuotteistettu liiketoimintakokonaisuus, jolle luodaan yhteinen strategia ja brändi kansainvälisen markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämisen mahdollistamiseksi. Brändin osalta pyritään yhtenäistettyyn kokonaisbrändinhallintaan, joka käyttäytyy markkinan näkökulmasta yhtenäisen organisaation kaltaisesti, vaikka todellisuudessa muodostuu usean toimijan yhteistyöstä. Tätä taustaa vasten pyritään soveltamaan aineettoman pääoman hallintakeinoja ekosysteemi- ja konsortiotason osaamisen kehittämisessä. (Malmelin & Hakala 2009, 249.)

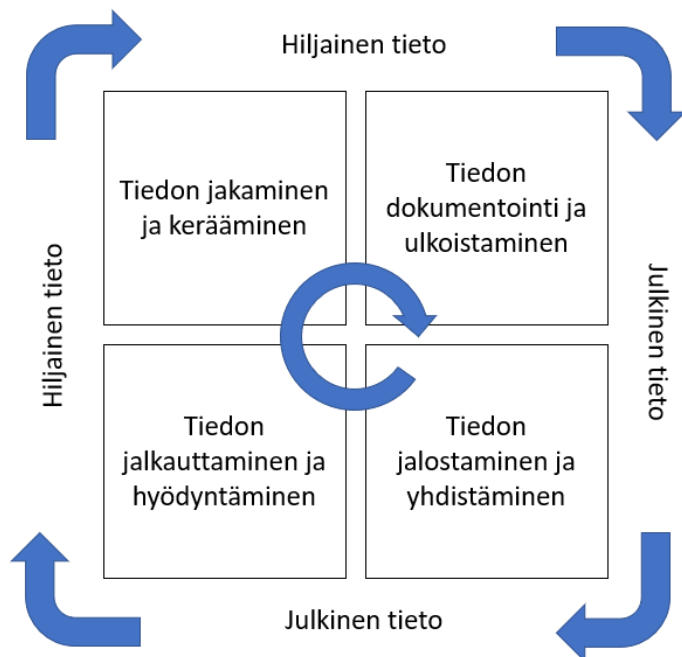
Tietojohtamisen tutkimus tarjoaa käsitteitä ja malleja, joiden avulla organisaatiossa voidaan kuvata ja ymmärtää tiedon eri muotoja ja tiedon roolia osana organisaation toimintaa ja menestystä. Lisäksi se tarjoaa johtamisen työkaluja, joiden avulla tietoa voidaan hallita ja hyödyntää. Basten ja Haamann (2018, 3-5) esittelevät artikkelissaan yhden ja kahden kiepin kehittämisprosessit (Kuvio 1). Ensimmäisessä niin sanotussa yhden kiepin prosessissa pyritään tunnistamaan kehittämiskohteita tai virheitä ja tekemään niihin muutoksia. Kahden kiepin prosessi syventää muutoksen koskemaan myös toiminnan taustalla olevia oletuksia ja arvopohjaa, jotka muokkaavat strategiaa ja toimintaa. Tavoitteena on syvempi toimintamallin muutos, joka pureutuu myös näkyvän toiminnan taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Tällaisia asioita alueellisessa kontekstissa ovat esimerkiksi poliittisten päätösten taustalla vaikuttavat oletukset, jotka ohjaavat strategiatyötä.



Kuvio 1. Yhden ja kahden kiepin oppimisprosessi (Basten & Haamann 2018, 3-5).

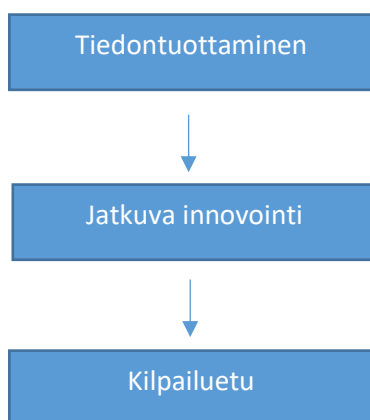
Kahden kiepin prosessin kautta voidaan tutkimuksen näkökulmasta soveltaa lisäksi Argyriksen (1977, 115-116) havaintoja teollisuudessa tehdyn tuotannon ja johdon välistä kehitysprosessia simuloimaan ekosysteemi- tai yrityskonsortiotason tuotannollista toimintaa, (yritykset) sekä kehittäjä- ja myyjätasoa (aluekehittäjät). Toimijoiden välisen yhteyden ja ymmärryksen luominen on tärkeää yhteisen strategisen tavoiteasettelun sekä toiminnan organisoimisen kannalta.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 71) SECI-mallissa (Kuvio 2) kuvataan prosessi hiljaisen tiedon jakamiseen ja keräämiseen (socialization), dokumentointiin ja ulkoistamiseen (externalisation), jalostamiseen ja julkiseen tietoon yhdistämiseen (combination), sekä jalkauttamiseen ja muuntamiseen (internalization) hyödynnettäväksi tiedoksi. Mallin tavoitteena on mahdollistaa yksilöiden hiljaisen tiedon yhdistämistä olemassa olevaan tietoon ja luoda prosessin kautta organisaatiolle arvokasta uutta osaamista. SECI-mallin hyödyntäminen sidoryhmien välillä syntyvän uuden tiedon, innovaatioiden ja toimintamallien jakamiseksi ja juurruttamiseksi osaksi ekosysteemitason kehittämistoimintaa ja liiketoiminnan tuotteistamista on kehittämishankkeen työryhmätyöskentelyjen keskeinen näkökulma.



Kuvio 2. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 6) ovat jalostaneet edellä kuvattua mallia japanilaisessa liiketoimintaympäristössä ja määritelleet kehittämisprosessin, joka tuottaa kilpailuetua tiedontuottamisen ja jatkuvan innovoinnin kautta (Kuvio 3). Kehittämishankkeen alueellisen tarkastelun näkökulmasta uuden tiedon tuottamisen ja jalostamisen varaan rakennettu ekosysteemitason jatkuvan innovoinnin malli mahdollistaa kilpailukyvyn kehittämisen kansainvälisellä kentällä. Jalostamalla uutta tietoa jatkuvan kahden kiepin innovaatioprosessin kautta pystytään jalostamaan ja tuotteistamaan alueelliseen erityisosaamiseen pohjautuvaa liiketoiminnallista potentiaalia.



Kuvio 3. Tiedontuottamisen malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 6)

Edellä mainittujen teorioiden keskiössä on aineettoman pääoman sekä hiljaisen tiedon hallinta ja jalostaminen. Tutkimuskirjallisuudessa aineeton pääoma on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: ihmisten henkilökohtaiseen pääomaan, rakenteelliseen eli organisaation yhteiseen pääomaan sekä sosiaaliseen eli suhdetajaiseen pääomaan (Hussinki ym. 2017, 908). Kehittämistyön ja ekosysteemitason liiketoiminnallisen tuotteistamisen näkökulmasta näiden kolmen ulottuvuuden huomioiminen ja systemaattinen tiedon kerääminen on olennaista. Tiedon keräämiseen, analysointiin ja kehittämiseen organisaatiossa tarvitaan toimivia malleja, joita käytännön työssä voidaan hyödyntää.

Tutkimuksen näkökulmasta konkreettisesti työryhmätyöskentelyssä tapahtuneessa tiedonkeruussa, -jakamisessa, dokumentoinnissa ja jalostamisessa hyödynnettiin edellä mainittujen SECI-mallin sekä kahden kiepin oppimisprosessin periaatteita. Yhdessä nämä muodostavat jatkuvan kehittämisprosessin mahdollistavan spiraalimallin.

3.1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa tarkastellaan ekosysteemitason tietopääoman ja osaamisen kehittämistä, joka muodostaa tiedon keräämisen, analysoinnin, jalostamisen ja jalkauttamisen kautta liiketoiminnallisia kehittämis- ja kaupallistamispolkuja. Organisaatioiden ja niiden välisen uuden tiedon tuottamiseen liittyvän tutkimuksen pioneerit Nonaka ja Takeuchi (1995, 49) toteavat, että tieteessä on 1980-luvulta lähtien korostettu tiedon merkitystä yhteiskunnan ja organisaatioiden kehittämisessä. Liiketoimintaorganisaatioiden välinen yhteinen tiedon tuottaminen on jäänyt tutkimusten valossa kuitenkin varsin vähäiseksi. Tässä työssä sovelletaan tietämyksenhallinnan ja oppivan organisaation menetelmien kautta syntyneitä teorioita ja käytänteitä ekosysteemitason tarkasteluun. Tuloksia voidaan hyödyntää alueellisen kansainvälistymisstrategian, tuotteistamisen ja brändin kehittämisen osalta.

Kehittämishankkeen tutkimusasetelmaa tarkastellaan kahdesta rinnakkaisesta näkökulmasta; (1) Oppivan organisaation ja tietämyksenhallinnan kehittäminen ja uuden tiedon luominen ekosysteemitason liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseksi, sekä (2) tiedon ja toimintamallien sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen Lahden urheiluekosysteemin muodostaman toimialustan ja konkreettisen liiketoiminnan kehittämiseksi hyödyntäen ekosysteemitasolla tuotettua ja jäsennettyä tietopääomaa.

Työn keskeisiä teoriatason käsitteitä ovat *liiketoimintaekosysteemi* (business ecosystem), *tietämyksenhallinta* (knowledge management), joka viittaa ekosysteemitasojen *aineettoman pääoman* (intellectual capital), eli hiljaisen ja uuden tiedon hallintaan ja kehittämiseen. Edellä mainittuja hyödyntäen sovelletaan *oppivan organisaation* (learning organization), eli tietoon perustuvan kehittämistoiminnan mahdollistavia työkaluja ekosysteemitason osaamisen kehittämisessä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Kehitystoiminnan ja uuden

tiedon käytäntöön vieminen tapahtuu liiketoiminnan asiakasrajapintatyön tarkastelun kautta, johon hyödynnetään liiketaloustieteessä tutkittuja *tuotteistuksen* (productization) ja *kaupallistamisen* (commercialization) teorioita ja työkaluja. Kehittämishankkeen kautta muodostuvan ekosysteemikuvauksen ja tuotteistetun palvelukokonaisuuden ympärille jaostetaan uudenlaista *brändiä* (brand), joka muodostaa kaupallisen rajapinnan ja viestinnän elementit kansainvälisen toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyön taustalle ja tulevaisuuden toimenpiteiden suunnittelun pohjaksi rakennetaan osana tuotteistusprosessia *strategia* (strategy), joka määrittelee Lahden seudun urheiluekosysteemin kehittämisen raamit vuosille 2021-2027.

3.2 Ekosysteemitason kehittämistoiminnan määrittely

3.2.1 Alueellinen liiketoiminta-alusta

Kehittämishankkeen tavoitteena on muodostaa Lahden seudusta kansainvälisesti kiinnostava liiketoiminta-alusta, joka hyödyttää alueen elinkeinoelämää ja työllisyyttä. Alueellisessa kontekstissa edistettävän liiketoimintakokonaisuuden suunnittelun perustana on yksittäisten yritysten saaman liiketoiminnallisen hyödyn lisäksi yhteiskunnallisen hyödyn mahdollistaminen. Alueellisen elinkeinojen kehittämisen keskeinen tehtävä on mahdollistaa toimialueen toimijoiden kesken tapahtuvan yhteiskunnallisesti vaikuttavan innovaatiotoiminnan edellytyksiä. Keskeistä on toimijoiden sitouttaminen innovaatioprosessiin, jota Nieminen ym. (2018, 130) kutsuvat juurruttamiseksi. Juurruttamiselle keskeisen osapuolten välisen vuoropuhelun edistäminen eri sektorit yhdistäen, on luontevasti alueellisen elinkeinoyhtiön tehtäväkenttää. Innovaation kehittämiseen liittyy suorasti tai epäsuorasti suuri joukko eritasoisia toimijoita. Alueellisessa tarkastelussa epäsuoria toimijoita ovat esimerkiksi poliittiset päättäjät, jotka vaikuttavat alueellisen elinkeinotoiminnan linjauksiin ja kehittämistyön sisältöihin ratkaisevasti.

Ekosysteemitason kehittäminen yhdistää alueellisen innovaatiojärjestelmän kautta syntyvän julkisen sektorin osaamisen kehittämisen klusteritason, eli kapean toimialasektorin sisällä tapahtuvan yhteiseen toimintamallin tarkasteluun mahdollistaen laaja-alaisemman innovaatioiden kaupallisen kehittämisen (Rinkinen & Harmaakorpi 2018). Keskeistä alueellisen ekosysteemitason kokonaisuuden kaupallisen tuotteistamisen näkökulmasta on oikeanlaiset työkalut ja toimialustat, joiden kautta toimijoiden työtä ja osaamis pohjaa pystytään yhdistämään.

Johansson (2005) on tutkinut uusien innovaatioiden syntymistä eri toimialoja edustavien toimijoiden välillä. Uutta tietoa ja innovaatioita voidaan tuottaa yhdistämällä olemassa olevaa osaamista uudenlaiseen tarkastelukulmaan. MEDICI-ilmiöksi kutsutun mallin kautta

pystytään ymmärtämään toimialojen välimaastoissa syntyvän ja eri osajien tuottaman tiedon yhdistämisen mahdollistamaa innovaatiopotentiaalia. Toimialojen välimaastoissa tapahtuva innovaatiotoiminta onkin keskeinen tarkastelukulma laajempien ekosysteemitason kehittämisaihioiden eteenpäinviemisessä.

Rinkisen ja Harmaakorven (2018) määrittelemien klusteripohjaisen ja ekosysteemitason kehittämisen näkökulmista toiminnassa tuetaan näiden molempien innovatiivisuuden kehittämistä. Tämä vaikuttaa osaltaan alueelliseen innovaatiokyvykkyyteen ja liiketoimintalähtöisten innovaatioiden kehittämiseen. Päivittäinen tekeminen yritysten, klustereiden ja liiketoimintaekosysteemien osalta keskittyy toiminnan kehittämiseen alueellisissa strategioissa nostettujen painopisteiden kautta. Päämäärä kaikessa toiminnassa on tuottaa alueelle uusia työpaikkoja ja verotuloja. Uusi ekosysteemitason toimintamalli nähdään alueellisena yhteiskunnallisena innovaationa, jonka kehittämistä tehdään vahvan alueellisen sektorirajat ylittävän yhteistyön kautta. Yhteistyöhön ja vuoropuheluun täytyy sitouttaa suorat avaintahot, kuten kehittäjät, käyttäjät ja hallinnoijat, mutta myös epäsuorien toimijoiden, kuten poliittisten päättäjien osallistaminen on tärkeää innovaation alueellisen juurruttamisen näkökulmasta (Nieminen ym. 2018, 130-131).

Alueellinen juurruttaminen on ensiarvoisen tärkeää varsinkin isoja investointeja vaativien uusien kehittämiskokonaisuuksien rakentamisessa. Esimerkkeinä alueellisesta innovaatiotoiminnasta on esimerkiksi Lahden seudun panostaminen ympäristöliiketoimintaan ja siihen liittyvän alueellisen osaamisen ja investointien kehittämiseen. Lahden kaupunki tähtäsi pitkäjänteisesti Euroopan ympäristöpääkaupunki-statusen saavuttamiseen, joka on edellyttänyt vuosia kestäneen ainutlaatuisen osallistavan prosessin synnyttämistä. Toimintamallissa yhteisen kehittämisen äärelle sitoutetaan samanaikaisesti kaupunkilaiset, yritykset, kehittäjät, kaavoittajat ja päättäjät. (Lahden kaupunki 2021a.)

Vastaavanlainen osallistava prosessin on tarpeen urheilusektorin ekosysteemitason innovaatiotoiminnan kehittämisessä, jotta siihen liittyvät investoinnit ja yhteiskunnallisen tason kehittäminen on hyväksyttävää kaikkien osapuolten kesken.

3.2.2 Alueelliset kehittämisstrategiat

Urheilusektorin kokonaiskonseptin kehittäminen pohjautuu Lahden kaupunkiseudun alueelliseen kilpailukykystrategiaan (Lahden kaupunki 2020) ja Päijät-Hämeen maakuntastrategiaan (Päijät-Hämeen liitto 2017), joissa alueen kilpailukyvyn ja alueellisen erikoistumisen yhdeksi kolmesta kärkiteemaksi on valittu ”Liikunta ja elämykset”. Lisäksi Päijät-Hämeen kestävä kasvun ohjelmassa (Päijät-Hämeen liitto 2020) on nostettu kehittämisteemaksi Lahti Sports Hub, jonka tarkempaa määrittelyä käytännön tasolla tämän kehittämishankkeen toimenpiteet edistävät. Myös uudistetussa Päijät-Hämeen matkailustrategiassa (Lahti

Region 2020) nostetaan urheilu- ja liikuntamatkailu uutena matkailun kasvualueena keskeisesti esiin. Kaikkien edellä mainittujen strategioiden osalta kansainvälisen toiminnan kehittäminen on keskeinen tavoitetilä.

Keskeinen alueellisen ja kansallisen kehittämistyön mahdollistaja on valtion ja yliopistokaupunkien välille solmittava ekosysteemisopimus. Lahden osalta ekosysteemisopimus pitää sisällään kahden osaamiskokonaisuuden kehittämisen: kaupunkien hiilineutraali kiertotalous ja kansainvälinen urheiluliiketoiminta. Ekosysteemisopimus mahdollistaa Lahden osalta edellä mainittujen osaamisteemojen intensiivisen kehittämisen ja kansallisen veturiroolin vuosina 2021-2027. (Lahden Kaupunki & Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2021.)

Alueellisten elinkeinojen kehittämisen strategioiden varaan rakennettavan tuotteistustyön keskeiset tarkastelukulmat liittyvät Lahden seudun liikunta- ja urheiluliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian ja toimintasuunnitelman rakentamiseen sekä alueen osaamis pohjan ja olosuhteiden valjastamiseen kansainvälisesti kaupallistettavaksi kokonaiskonseptiksi. Kehittämishankkeen kautta tuotettava lisäarvo perustuu jäseneltyyn ekosysteemitason yhteiskehittämiseen, jonka hyödyt realisoituvat yritys kohtaisessa kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä. Tuotteistettu alueellinen osaamiskokonaisuus tukee alueellisten strategioiden tavoitteita parantamalla edellytyksiä houkutellessa kansainvälisiä toimijoita osaksi Lahden seudun urheiluliiketoiminnan ekosysteemiä ja muodostaen pitkällä aikavälillä uusia työpaikkoja ja verotuloja alueelle.

Elinkeinotoiminnan näkökulmasta tärkeä kehittämistoiminnan ulottuvuus on pohtia, miten tässä kehittämishankkeessa syntyvien uusien kehityspolkujen muodostama huomioarvo ja avautuvat uudet kansainväliset mahdollisuudet jalkautetaan parhaalla mahdollisella tavalla asiantuntijoiden ja yritysten käyttöön paikallisesti, sekä hyödynnettäväksi kansainvälisen urheiluliiketoiminnan rakentamisessa.

3.3 Liiketoiminnallinen teoriatausta

3.3.1 Visio ja strategia

Strategia on liiketoiminnan teoria, joka määrittelee pitkän aikavälin tavoitteet ja toiminnan suunnan. Strateginen johtaminen käsittelee asioita kuukausien, vuosien tai vuosikymmenten perspektiivillä, kun operatiivinen johtaminen keskittyy nykyhetkeen ja lähitulevaisuuteen (Vuorinen 2013, 15). Aluekehityksessä toimintaa ohjaa isojen linjojen osalta alueelliset kehittämisstrategiat. Alueellisia strategioita mukaillen rakennetaan alueellista kehittämistoimintaa innovaatiotoimijoiden ja yritysten yhteistyöllä, jonka kautta muodostetaan alueen elinkeinotoimintaa hyödyttäviä hankekokonaisuuksia.

Kehittämistoimintaa voidaan kuvailla alueelliseksi strategiseksi johtamiseksi, jonka kautta pyritään kehittämään alueen elinkeinotoimintaa pitkällä aikavälillä. Tiettyjä elinkeinosektoreita menestyksekkäästi kehittäneitä alueita koskevassa tutkimuksessa on havaittu menestyksen takeeksi vahva alueellinen yritysten ja julkisen sektorin yhteistyö sisältäen poliittisen tahtotilan klusteripohjaiseen tai ekosysteemitason liiketoiminnan kehittämiseen. Menestyneillä alueilla on myös tehty vahvaa yritysten tai osaamiskokonaisuuksien yhteismarkkinointia ja -brändäystä sekä nostettu alueellisia elinkeinoelämän kilpailutekijöitä paikallisten ja ulkopuolisten toimijoiden tietoisuuteen kohdennetun viestinnän kautta. (Mikkonen 2002, 196.)

Ekosysteemistrategiassa on kysymys yritysten ja toimijoiden kyvystä auttaa muita toimijoita toimimaan innovatiivisesti sen lisäksi, että toimijat pyrkivät itsessään olemaan innovatiivisia. Perinteiset yritysstrategiat eivät suoraan tuo vastauksia ekosysteemitason toiminnan kehittämiseen vaan yritysten täytyy pystyä muokkaamaan omaa strategiaansa ja toimintamalliaan vastaamaan yhteistä tavoitetilaa. Ekosysteemitason toimijoiden tulee strategisesti pohdita pystyvätkö ne tuomaan lisäarvoa yhteisölle ja sen jäsenille. Jokaisen toimijan tulee pystyä määrittelemään oma roolinsa kokonaisuudessa ja lisäksi ekosysteemillä itsellään on myös kokonaisrooli tai -rooleja globaalissa viitekehyksessä. Strategian määrittelyn yhteydessä tulee linjata toimijoiden väliset toiminnan säännöt ja eri ekosysteemien väliset toimintasuhteet. Yritykset ja organisaatiot voivat olla samanaikaisesti osa useampaa verkostoa ja ekosysteemiä, joka täytyy ottaa strategisessa suunnittelussa huomioon niin yritys- kuin ekosysteemitasollakin. (Jacobides 2019, 132-136.)

Yhteisen kehittämisen pitkän tähtäimen suunnitelmaksi ja liiketoiminnallisen tuotteistamisen pohjaksi luodaan yhteinen näkemys siitä mihin kehittämistoiminnalla halutaan määritellyllä aikavälillä päästä. Lahden seudun urheiluekosysteemin kansainvälistämisessä tähtäin on asetettu vuoteen 2027 valtion ja yliopistokaupunkien välillä solmittujen ekosysteemisopimusten mukaisesti (Lahden Kaupunki & Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2021). Osana tämän kehittämishankkeen tuotteistustyötä muodostetaan Lahti Sports Hub strategia, joka määrittelee Lahden seudun roolin kansainvälisen urheiluliiketoiminnan kannalta sekä tavoitetilän toiminnan muodostaman aluetaloudellisen hyödyn osalta.

Kehittämishankkeen strategiatyössä hyödynnetään strategisen suunnittelun työkaluja, jotka tuovat suunnittelutyöhön näkökulmia kokonaisvaltaisen konseptikehittämisen, ulkoisten muuttujien huomioon ottamisen ja toiminnan uudistamisen osalta. Tarkasteltaessa makrotason kokonaisuutta kansallisen ja kansainvälisen urheiluliiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetään PESTEL-analyysia. Kokonaiskonseptin kehittämisen pohjalle on valittu tuotteistusprosessia tukeva strateginen työkalu Business model canvas. Lisäksi uuden

liiketoimintamallin ja erilaisten kohdemarkkinoiden tarkastelua toteutetaan Sinisen meren strategian kautta. (Vuorinen 2013, 31-34.)

3.3.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Tuotteistus jaetaan kahteen kokonaisuuteen, joissa prosessia tarkastellaan organisaation sisäisestä (kyky tehdä) ja ulkoisesta (mahdollisuus myydä) näkökulmasta. Sisäisen tuotteistamisen tavoitteena on luoda edellytykset kehittää tuotteen tuotannollinen prosessi yrityksen sisällä siten, että tuotteen/palvelun suunnittelu, valmistus/toteutus ja markkinointi ja myynti ovat mahdollisimman systematisoituja ja tehostettuja. Ulkoinen tuotteistus käsittää ne osat tuotteesta/palvelusta, jotka näkyvät ulospäin asiakasrajapinnassa. Ulkoisen tuotteistuksen tarkoitus on korostaa tuotteen asiakkaalle tarjoamaa lisäarvoa ja niitä tuotteen ominaisuuksia, joista syistä asiakas hakeutuu palvelun piiriin. Tiivistettynä tuotteistus muodostaa organisaation osaamisen ja asiakkaan tarpeen välille rajapinnan, joka luo mahdollisimman matalan kynnyksen kommunikaation palveluntuottajan ja asiakkaan välille. (Simula ym. 2010, 29-35.)

Ekosysteemitason tai yrityskonsortion tuotteistaminen perustuu jaettuun tietoon, jota on mahdollista kerätä ja jalostaa liiketoiminnallisen tuotteistuksen työkaluiksi tietämyksenhallinnan toimintamalleilla. Kehittämishankkeen edetessä alueen ekosysteemitomijoita osallistui työryhmätyöskentelyihin, joissa tietämyksenhallintaan liittyvin menetelmin kartoitettiin toimijoiden tavoitetilaa ja tarpeita sekä muodostettiin yhteinen käsitys Lahti Sports Hubin tuotteistetusta kokonaisuudesta ja kehittämisteemoista. Työryhmätyöskentelyä, ja niiden pohjalta tehtyä analyysiä ja yhteisen ekosysteemikokonaisuuden koostamista voi tämän tutkimuksen osalta kutsua sisäisen tuotteistamisen vaiheeksi.

Ekosysteemin tai yritysten yhteiskonsortion monimutkaisen tuotteistusprosessin kannalta on tärkeää luoda opitun pohjalta ns. pienin toimiva tuote (minimum viable product), jonka kautta toimivuutta voidaan kokeilla oikeiden asiakkaiden kanssa ja kehittää sen jälkeen edelleen (Ries 2011, 93-97). Kehittämissyhtiön tai julkisen kehittämissyhteistyön koordinoima vientimarkkinalle tähtäävä alueellinen konsortio ei eroa tuotteistuksen ja tuotekehityksen näkökulmasta juurikaan yksittäisen yrityksen toiminnasta, vaan alueelliseen kehitystyöhön tarvitaan entistä enemmän liike-elämälähtöisiä tehokkaita ja kaupallistettavia toimintamalleja alueellisen yhteistyön jäsentämiseksi.

Valtakoski ja Järvi (2016, 372-373) ovat tutkineet asiantuntijoiden osallistamisen ja oppivan organisaation viitekehyksen suhdetta onnistuneeseen palvelujen tuotteistamisprosessiin. Substanssiasiantuntijoiden osallistaminen on tärkeää, koska heillä on paras tietämys kunkin palvelukokonaisuuden asiakasrajapinnasta ja -tarpeista sekä palvelun tuotantoprosessista. Tuotteistuksen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että asiantuntijat ovat

valmiita jakamaan tietopääomaansa yhteisen kehittämisen nimissä. Kaksi tärkeintä tekijää tiedonjakamiseen rohkaisemisessa ja yhteisen tietopääoman kehittämisessä ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä luottamuksen synnyttäminen.

Nämä tekijät ovat myös tässä kehittämishankkeessa avainasemassa ekosysteemitason osaamisen tuotteistamisen kannalta. Tärkeää on myös ekosysteemi- ja organisaatiotason tavoitteiden synkronointi ja eri toimijoiden sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin. Sitoutumisen tasoon vaikuttaa negatiivisesti, jos ekosysteemitason tuotteistuksella tavoitellaan vain alueellisen ison kuvan rakentamista, ottamatta sen sisällä selkeästi huomioon eri toimijoiden intressejä. Tämä näkökulma korostaa sisäisen tuotteistuksen tärkeyttä. Jokaisen yhteisessä tuotteistusprosessissa mukana olevan organisaation ja henkilön tulee tunnistaa oma roolinsa siinä kokonaisuudessa, jota ulkoisen tuotteistuksen kautta rakennetaan markkinoitavaksi alueelta ulospäin. Sisäinen tuotteistaminen, yhteiskonseptissa mukana olevien toimijoiden roolien ja yhteisten toimintamallien sekä yhteistyöehtojen määrittely lisäävät myös luottamusta toimijoiden välillä.

3.3.3 Kohdebrändin rakentaminen

Tietylle maantieteelliselle alueelle, tyypillisesti valtio, alue tai kaupunki, syntyvää brändiä käsitellään kirjallisuudessa kohdebrändinä. Brändin tavoitteena on kohteen maineen kasvattaminen matkailijoiden, vierailijoiden, yritysten ja sijoittajien houkuttelemiseksi. Matkailullisen aluebrändin lisäksi kaupunkibrändin kehittäminen on aluekehityksen osalta keskeistä invest-in-toiminnan eli sijoittajien ja sijoitettavien toimijoiden houkuttelemisen näkökulmasta. Kohdebrändi eroaa tuotebrändistä siten, että sitä hyödynnetään kaupallisten tavoitteiden lisäksi alueen vaurautta eri näkökulmista kuvaavan toiminnallisen roolin kautta. Kohdebrändi muodostuu aluetta kuvaavista ominaisuuksista, ja sen kohderyhmää ja hyödyntäjiä ovat paikalliset ihmiset, matkailijat, vientiyritykset, paikallishallinto, investoijat, sekä alueelle muuttavat henkilöt tai toimijat. Keskeisiä elementtejä edellä mainittujen osalta ovat kulttuuri ja perinteet, jotka ovat keskeinen osa kohdebrändiä. (Mariutti & Giraldi 2021, 204-206.)

Tiettyyn toimialasektoriin liittyvää brändäystä hyödynnetään erityyppisten osaamiskeskittymien ja -kokonaisuuksien markkinointiin. Yksi tunnetuimmista on Kalifornian Piilaakso (Silicon Valley), joka tunnetaan yhtenä maailman tärkeimmistä teknologiaosaamisen keskuksista. Lahden seudun liikunta- ja urheiluekosysteemin kehittämisessä kansainväliseksi urheiluliiketoiminta-alustaksi on kysymys juuri tämän tyyppisestä kohdebrändäyksestä, jonka kautta tehdään Lahden seutua kansainvälisesti tunnetuksi liikunta- ja urheiluosaamisen keskuksena – ”Urheilun pohjoismaisena Piilaaksona”.

Brändin käsite itsessään juontaa juurensa jo faaraoiden aikakauden Egyptiin, jolloin hieroglyfein merkittiin omaisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Myöhemmin kuuluvuutta eri heimoihin ja yhteisöihin on niin ikään julistettu kullekin tyypillisin maalauksin ja figuurein. Kaupallisessa mielessä brändin käsite kuitenkin nousi pinnalle vasta teollistumisen ja kaupungistumisen myötä 1800-luvulla. Noista ajoista saakka on säilynyt näihin päiviin asti brändejä, jotka edelleen kehittyvät ja kiinnostavat kuluttajia. (Slade-Brooking 2016, 12-17.)

Tietynlainen pysyvyys sekä historia ja tarina ovat keskeisiä brändin elementtejä, joita Lahden urheiluosaamisen näkökulmasta nostetaan kansainvälisen liiketoiminta-alustan osalta esiin. Lahden satavuotinen historia talviurheilutapahtumajärjestäjänä luo Lahden urheilu-brändille vankan historiallisen taustan, pysyvyyden sekä jatkuvuuden. Samoista olosuhteista ja osaamisesta lähteviin ominaisuuksiin perustuu Lahden urheilukaupunkibrändi nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Vahvan pohjan päälle pystytään rakentamaan uudenlaisia ulottuvuuksia, kuten yliopisto-osaamiseen, startup-toimintaan sekä sijoittajaverkostoihin liittyvä brändisisältöjä.

Yhteisen kokonaisbrändin rakentaminen on toteutettava siten, että saman alueellisen kokonaisuuden alle saadaan sijoitettua erilaiset toimijaryhmät ja ekosysteemin vahvuudet liitetyen olosuhteisiin ja osaamiseen yrityksissä, tutkimus- ja kehittämislaitoksissa, julkisen sektorin yksiköissä, urheiluseuroissa, järjestöissä ja niin edelleen. Kokonaisuuden tulee lisäksi olla ulospäin suuntautuvan viestin osalta sellainen, että sen avulla voidaan tuottaa mitattavia hyötyjä alueen toimijoille esimerkiksi viennin edistämiseksi, sijoittajien hankinnassa, matkailumarkkinoinnissa tai koulutustarjonnan esiintuomisessa. Tähän kiinnitettiin sidosryhmien kesken tehdyssä työryhmätyöskentelyssä ja sen analysoinnissa erityistä huomiota yhtenäistävän brändinhallinnan näkökulmasta. Aivan kuten yrityksissä, myös yhteisen aluebrändin osalta arvot, tavoitteet ja visiot ohjaavat yhteistä toimintaa ja viestintää. Yhteisesti muodostetun brändin ohjatessa viestintää, kaikki vuorovaikutustilanteet ja kohtaamiset muodostavat yhtenäisen ja johdonmukaisen kuvan asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille. Brändin maine muodostuu lopulta julkisuuden kautta, jota pyritään luomaan yhteisen tarinan kautta. (Malmelin & Hakala 2009, 249-250.)

4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus

4.1 Alueellinen toiminnan koordinaatio ja aineiston keruu

Tutkimustiedon kerääminen tapahtui osallistumalla alueellisten sidosryhmien kesken järjestettyjen työryhmien työskentelyyn sekä Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n sisäiseen sekä kehittäjäorganisaatioiden ja yritysten väliseen työryhmätyöskentelyyn. Työryhmissä tehtävä suunnittelutyö liittyi alueellisen urheilusektorin kansainvälistymisstrategian rakentamiseen ja vuosille 2021-2027 ajoittuvien kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.

Tutkimusta varten tehtiin osallistuvaa havainnointia ja konkreettista strategia- ja kehittämistyötä viiden eri tason työryhmissä:

1. Lahden kaupungin kestävän kasvun johtoryhmä
2. Ekosysteemisopimukseen ja Lahden kestävän kasvun ohjelman suunnitteluun liittyvä alueellinen Sports Hub -suunnittelutyöryhmä
3. Päijät-Hämeen älykkään erikoistumisen ”Liikunta- ja Elämykset” -teeman yhteistyöverkosto
4. Kehittäjäorganisaatioiden ja yritysten väliset työryhmät (kansallinen ja kansainvälinen)
5. Elinkeinoyhtiön sisäinen hanketyöryhmä.

Lahden kaupungin kestävän kasvun johtoryhmä ohjaa alueellisen kestävän kasvun ohjelman ja sitä toteuttavien organisaatioiden toimintaa. Yhdeksi kestävän kasvun ohjelman kehittämisteemoista on valittu Lahti Sports Hub, jonka puitteissa tämän tutkimuksen osalta tehtävä kehittämistyö liittyy kestävän kasvun johtoryhmässä käsiteltäviin teemoihin (Lahden kaupunki 2021b).

Valtion ja yliopistovetoisten kaupunkiseutujen välisen innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimuksen kautta mahdollistetaan kaupunkien ja valtion tiiviimmän yhteistyön tutkimuksen, kehityksen ja innovaatioiden kehittämisen osalta. Lahden seutu on mukana vuosina 2021-2027 toteutettavalla ekosysteemisopimuskaudella kahdella kehittämiskärjellä, jotka ovat kaupunkien hiilineutraali kiertotalous ja kansainvälinen urheiluliiketoiminta (Lahden kaupunki & Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Tutkimuksen puitteissa osallistutaan ekosysteemisopimuksen mukaiseen kehittämistoimintaan ja tulevien kehittämishankkeiden suunnitteluun kansainvälisen urheiluliiketoiminnan kehittämiskärjen osalta.

Lahti Sports Hub on yksi Lahden kestävän kasvun ohjelman kuudesta painopisteestä, joiden kautta toteutetaan Suomen kestävän kasvun ohjelman tavoitteita ja vastataan EU:n myöntämien elvytystoimenpiteiden linjauksiin (Lahden kaupunki 2021b). Alueellisten

toimenpidelinjausten suunnittelua Sports Hub -kokonaisuuden osalta on toteutettu tämän tutkimushankkeen puitteissa työryhmätyöskentelyn kautta kevään 2021 aikana.

”Liikunta- ja Elämykset” on yksi Päijät-Hämeen älykkään erikoistumisen kolmesta kärjestä. Älykäs erikoistuminen ohjaa maakunnan innovaatiotoimintaa ja on osa EU:n innovaatiopoliittista ohjelmaa, jolla pyritään kehittämään alueiden kansainvälistä kilpailukykyä. Kevään 2021 aikana on toteutettu älykkään erikoistumisen Liikunta- ja elämykset -teeman tiekarttatyötä, jonka osalta tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen sisältöjä on edistetty alueellisen tiekarttayhteistyöryhmän kautta. Tiekartan mukainen kehittämistyö pohjautuu vahvasti alueen olosuhteiden ja osaamisen varaan, jonka osalta tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Alueelliseen tiekarttaan on kirjattu tavoitteeksi kehittää Lahti Sports Hub -toimintaa, jonka kautta muodostetaan portti Kiinan ja Euroopan markkinoiden välille urheilu- ja liikuntaosaamiseen liittyvän liiketoiminnan kehittämisessä. (Kivelä 2021, 8.)

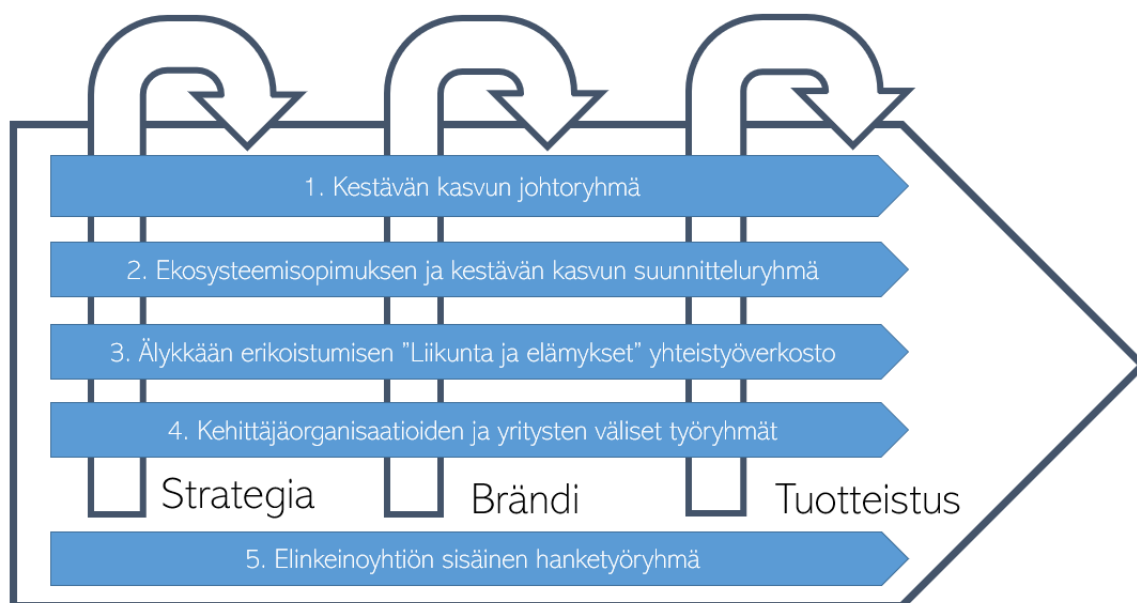
Kehittäjäorganisaatioiden ja yritysten välinen työryhmätyöskentely on toteutettu vuoden 2021 aikana Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n hallinnoiman Lahti Sport Business Gateway -hankkeen kautta. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n toimesta Lahti Sports Hub koordinaatiohankkeen osalta, jonka tavoitteena on konkreettinen Lahti Sports Hub konseptin lanseeraus, ekosysteemitason brändin rakentaminen ja kansallisen urheiluviennin veturiroolin määrittely. Työryhmätyöskentely on paneutunut konkreettisten hanketoimenpiteiden osalta Lahti Sports Hubin strategian rakentamiseen, sekä alueellisen kokonaiskonseptin ja -brändin muodostamiseen. Osana kansainvälistymisstrategian valmistelua on työryhmätyöskentelyä järjestetty myös Andorrasta, Iso-Britanniasta, Japanista, Kiinasta, Norjasta, Ruotsista, Singaporesta ja Tanskasta olevien kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

Elinkeino-yhtiön sisäinen hanketyöryhmä toimii Lahti Sports Hubin operatiivisena toteuttajana. Ryhmässä on analysoitu sidosryhmätyöskentelystä saatua aineistoa ja tietopohjaa konkreettisen ekosysteemimäärittelyn, toimintastrategian, tuotteistuksen ja brändirakennusprosessin toteuttamiseksi. Sisäistä työryhmää on täydennetty ulkopuolisilla asiantuntijoilla erityisesti Lahti Sports Hub -kokonaisuuden sisälle rakentuvien tuotteistettujen palveluiden ja palveluaihioiden suunnittelun osalta.

Työryhmät muodostavat kehittämishankkeen sisälle matriisimallin, jossa eritasoiset projektit tiimit työskentelevät yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi (Lock 2013, 138-140). Työryhmitasot 1-4 toimivat alueellisen sidosryhmätyöskentelyn alustana. Tutkimuksen näkökulmasta nämä työryhmät tuottavat ja jalostavat alueellista tietopääomaa kehittämishankkeen

tuotteistusprosessia varten. Alueellisten sidosryhmien työryhmätyöskentelyissä muodostunutta tietopääomaa hyödynnetään tason 5 elinkeinoyhdistön sisäisessä työskentelyssä.

Kuviossa 4 on havainnollistettu työryhmätyöskentelyssä hyödynnetyn matriisimallin toetusta eritasoisten työryhmätyöskentelyiden osalta. Kukin työryhmä itsessään vie kehitystä eteenpäin ja tuo eri näkökulmista syötteitä alueellisen kokonaisuuden rakentamiseen. Tason 5 työskentely toimii alueellisen yhteistyön yhdistäjänä ja koordinaattorina. Tavoitteena on koota yhteisen tietopääoman pohjalta tuotteistetun kokonaisuuden elementit ja jalostaa niitä eteenpäin jatkuvassa kieppimisessä prosessissa mukaillen Basten ja Haamannin (2018, 3-5) oppimismallia.



Kuvio 4. Alueellisen työryhmätyöskentelyn malli kehittämishankkeessa

4.2 Työryhmätyöskentelyn lähtökohdat ja tavoitteet

Työryhmissä tapahtuvan innovoinnin osalta kerättiin aineistoa ja kehitettiin tietopääomaa konseptin varsinaista tuotteistamista varten. Lopputuloksena syntyneitä strategista viitekehystä sekä tuotteistettua kokonaisnäkemyksiä voidaan hyödyntää jatkossa Lahden alueen kansainvälistä toimintaa suunniteltaessa sekä alueellista urheilusektorin vientistrategiaa ja toimintasuunnitelmaa rakennettaessa. Luotua kokonaiskonseptia hyödynnetään toimialustana alueellisen liiketoimintaekosysteemitason, yrityskonsortioiden ja yksittäisten yritysten kehittämisessä.

Kehittämisen osalta tarkastellaan erityisesti ylätasoa osaamiskokonaisuuksien markkinoinnin ja suhdetoiminnan kehittämisen kautta syntyviä liiketoimintamahdollisuuksia. Tavoitteena on löytää kanavia kaupunkitasoa osaamiskokonaisuuksien kautta saavutetun

huomioarvon hyödyntämiseen käytännön liiketoiminnan kehittämisessä. Työryhmätyöskentelyjä toteutettiin tammikuun ja toukokuun 2021 välisenä aikana. Liitteessä 1 on listattu työryhmätapaamisten aiheet, ajankohdat ja osallistuneet organisaatiot.

Työryhmätapaamisissa tarkasteltiin eri näkökulmien pohjalta käytyjen keskustelujen kautta Lahden seudun urheiluekosysteemitasolla tiedon tuottamista, jalostamista ja jalkauttamista sekä uuteen tietoon perustuvaa verkostomaista liiketoiminnan tuotteistamista sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Tavoitteena on työryhmätapaamisissa syntyneen ja jalostuneen uuden tiedon pohjalta hyödyntää muodostuneita näkökulmia Lahden urheiluekosysteemin kansainvälisessä tuotteistamisessa. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tuloksena työryhmätapaamisista nousevan tiedon kautta muodostetaan yhteinen näkemys alueellisesta brändistä ja sen hyödyntämisestä kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Työryhmätyöskentelyyn sitoutettiin teeman kannalta keskeiset, toimialan eri sektoreita edustavat kehittämisorganisaatiot, tutkimus- ja koulutuslaitokset, yritykset sekä kansalliset ja kansainväliset kehittäjäkumppanit. Lahden urheiluliiketoiminnan ekosysteemi koostuu yrityksistä, tutkimus, koulutus- ja kehittämisorganisaatioista, olosuhteita kehittävästä organisaatioista, tapahtumatuotannosta ja urheiluseurojen toiminnasta (Kuvio 5).



Kuvio 5. Lahden seudun urheilusektorin liiketoimintaekosysteemin viitekehys, jonka pohjalta rakennetaan kansainvälistä Lahti Sports Hub -kokonaisuutta

Työryhmätapaamisten pohjalta on analysoitu toimijoiden antamia näkemyksiä ja laadittu pohjaesitys kehittämishankkeessa suunniteltavalle Sports Hub -tuotteistuskokonaisuudelle. Työryhmätapaamisten osalta sovellettiin tietämyksenhallinnan teoriapohjaa tarkasteltaessa työryhmien eri teemoihin liittyviä sisäisiä käsityksiä kehitettävästä konseptista. Työskentelyssä hyödynnettiin konkreettisesti yhden kiepin prosessia, jonka kautta tunnistettiin teemaan sisältyviä kehittämiskohteita tulevaisuuden toimenpiteiden suunnittelemiseksi. Tietopääomaa rikastettiin lisäksi kahden kiepin prosessin kautta, jolloin tietopohjaa syvennettiin koskemaan toiminnan taustalla olevia strategioita tavoitteena uudenlaisen kansainvälisen toimintakonseptin ja strategian rakentaminen. (Basten & Haamann 2018, 3-5.)

Eri työryhmissä syntyneiden suunnitelmien ja yhteisen tieto- ja sisältöpohjan kautta muodostettiin näkemys kansainvälisen liiketoiminnan toimialustan kokonaisuudesta sekä siihen liittyvistä kehittämistarpeista ekosysteemin eri toimintojen osalta. Työryhmätyöskentelyn kautta kartoitettiin asiantuntijoiden välisistä keskusteluista nousevia näkökulmia ja sisältöelementtejä uusien toimintamallien muodostamiseksi hyödyntäen tietämyksenhallinnan ja oppivan organisaation teorioita ja työmenetelmiä. Tuotteistusprosessin aikana muodostettiin alueellinen yhteinen ekosysteemitason näkemys kansainvälisen liiketoiminnan edellytysten parantamisesta sidosryhmätoimijoiden kesken. Samalla muodostui Lahti Sports Hub -strategia, joka määrittelee Lahden seudun tahtotilan sekä roolin kansainvälisenä

urheiluliiketoiminnan kehittämisalustana, kansallisena veturina sekä porttina Euroopan ja Aasian välillä.

4.3 Havaintoja työryhmätyöskentelyn toteutuksesta

Kehittämishankkeen toteutuksessa oli kaksi keskeistä toteutusvaihetta: (1) alueellisen työryhmätyöskentelyn koordinointi ja toimijoiden osaamisen ja näkökulmien esiintuonti yhteisen keskustelun pohjaksi sekä (2) työryhmätyöskentelyn pohjalta kerätyn aineiston analysointi sekä tuotteistaminen Lahti Sports Hubin kokonaiskonseptin muotoon.

Kehittämishankkeen toteutuksen aikana havaittiin, että tietoon ja osaamiseen perustuvan palvelutuotteen kehittäminen vaatii palveluntuottajien, eli asiantuntijoiden vahvaa sitoutumista prosessiin. Useasta toimijasta koostuvan ekosysteemitason konsortion osaamisen tuotteistaminen on monimutkaisempi kokonaisuus, kuin yksittäisen yrityksen tavanomaisen tuote- tai palvelukonseptin kehittäminen. Tämä havainto tehtiin monen työskentelyyn osallistuneen toimijan taholta, jotka vertasivat alueellista ekosysteemitason tuotteistusprosessia omassa organisaatiossa tehtyyn kehittämistyöhön.

Työryhmätyöskentelyssä pyrittiin hyödyntämään aiempia tutkimushavaintoja organisaatioiden välisen tuotteistusprosessin läpiviemisestä. Ensiarvoisen tärkeää onnistumisen kannalta on yhteisen tavoitetilan muodostaminen, toimijoiden intressien huomioiminen sekä luottamuksen synnyttäminen (Valtakoski & Järvi 2016, 372-373). Työryhmätyöskentelyssä pyrittiin määrittelemään yhteistyön edellytyksiä ja muodostamaan toimijoille selkeät roolit yhteisessä kokonaisuudessa. Tällä tavoin pystyttiin edistämään keskinäisen luottamuksen syntymistä sekä toimijoiden sitoutumista yhteisen ekosysteemitason kokonaiskonseptin muodostamiseen.

Eri organisaatioiden osaamispääoman ja kaupallisten tuotteiden yhdistäminen muodostaa kompleksisen kokonaisuuden, jonka hallintaan vaaditaan varsin moniulotteista tarkastelua. Tässä mielessä kehittämishankkeen tavoite, Lahden seudun urheilu- ja liikuntaekosysteemin tuotteistaminen kansainväliseksi liiketoiminta-alustaksi, osoittautui varsin kunnianhimoiseksi tavoitteeksi etenkin siten, että kokonaisuudesta saataisiin muodostettua yhteisen otsikon alle sijoittuva yhtenevä kokonaisuus. Asiantuntijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt täytyy saada sidottua palvelutuotteen tuotteistetun formaatin taakse.

Alueellisen työryhmätyöskentelyn haasteena oli myös kehittämishankkeen sijoittuminen ajallisesti koronapandemian aikaan keväälle 2021. Työryhmätyöskentely toteutettiin etäpalaveriin, joka varmasti vei työskentelystä syvyyttä ja sosiaalisen kanssakäymisen puute myös muutti työskentelyä enemmän tekniseksi. Usean organisaation muodostaman ekosysteemin saattaminen yhteiseen brändiin liittyvien arvojen ja viestinnällisen

kokonaisuuden taakse on moniulotteinen prosessi, jonka osalta fyysisen kanssakäyminen ja ajatustenvaihto olisi ollut hyödyllistä.

5 Lahti Sports Hub strategia ja liiketoiminta-alustan määrittely

5.1 Strategiaprosessi

Liiketoiminnallisen kokonaisuuden suunnittelun perusta on yhteisesti sovittu strategia ja sen kautta määritelty visio ja missio. Strategiassa asetetaan toiminnalle päämäärät, laaditaan toimintasuunnitelma päämäärien saavuttamiseksi, pohditaan konkreettiset askeleet strategian toimeenpanon osalta sekä määritellään, kuinka toimintaa mitataan, arvioidaan ja kehitetään (Vuorinen 2013, 40). Toisin sanoen strategia on tiekartta, jonka avulla asemoidaan organisaatio ympäröivään toimintaympäristöön ja reagoidaan siinä tapahtuviin muutoksiin siten, että saadaan itselle mahdollisimman hyödyllinen asema.

Yrityksen ja julkisorganisaation strategia tähtäävät erilaisiin asioihin. Yrityksen strategian tavoite on taloudellisen aseman parantamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Julkisorganisaation strategialla ei tavoitella voiton maksimointia vaan kuten esimerkiksi elinkeino-yhtiössä, alueen yritysten elinvoiman parantumista sekä työpaikkojen ja verotulojen lisääntymistä. Yhteneväistä yrityksen ja julkisorganisaation strategialle on, että se toteuttaa yrityksen visiota ja missiota. Strategia on kehityspolku, jonka kautta yrityksen toiminta-ajatus ja tarkoitus (missio) sekä tavoitetila (visio) jalkautetaan käytännön toiminnaksi. (Vuorinen 2013, 15-17.)

Elinkeino-yhtiön kehittämistyössä käsitellään monenlaisia strategian tasoja asiakasyritysten kautta. Pienillä yrityksillä on harvoin jäseneltyä strategista suunnittelua. Usein myös pienissä yrityksissä strategista suunnittelua tehdään tietyllä tasolla esimerkiksi asiakassegmentoinnin osalta, mutta sekään ei ole tulkittavissa varsinaiseksi liiketoiminnan strategiseksi johtamiseksi. Pienyrityksissä johtaminen keskittyy vahvasti operatiiviseen toimintaan ja arjen askareiden pyörittämiseen. Strateginen johtaminen tarkoittaa pitkän aikavälin tarkastelua ja suunnittelua, jossa otetaan huomioon toimintaympäristön kokonaisuus ja oman organisaation suhde siihen nykytilanteessa sekä valistuneesti arvioiden tulevaisuudessa. (Vuorinen 2013, 15-17.)

Elinkeino-yhtiön toiminnassa strategisen suunnittelun keskiössä on toisaalta asiakasyritysten neuvonta yrityskohtaisessa strategisessa suunnittelussa ja toisaalta ekosysteemitason strateginen kehittäminen, johon Lahti Sports Hubin kehittämiseen liittyvä kansainvälisen liiketoimintastrategian suunnittelu lukeutuu. Lahti Sports Hubin kehittämistoiminta tähtää alueellisen tai toimialapohjaisen strategisen kokonaiskuvan rakentamiseen sekä tulevaisuuden liiketoimintapotentiaalin tunnistamiseen. Tulokset ekosysteemitason strategisesta suunnittelusta tulevat pitkällä aikavälillä paikallisten yritysten hyödyksi, mikä sitoo alueta- salla yritysten ja julkisen kehittämistoiminnan strategiat toisiinsa yhteisen päämäärän ja

tavoitteen kautta. Ekosysteemitason kehittämistyössä ja liiketoimintakokonaisuuksien tuoteistamisessa onkin pitkälti kysymys yhteisen strategisen tavoite- ja suunnitelmataason hahmottamisesta. Tämä edistää julkisen sektorin, elinkeinojen kehittämisen sekä yritysten tavoitteita. Lahti Sports Hubin strategian osalta voidaan ajatella, että ekosysteemitasolla sidosryhmien välistä yhteistyötä edistävä koordinointi on pitkälti strategista johtamista, jonka toteuttajina ja hyötyjinä ovat alueen yritykset ja muut kaupalliset toimijat.

Lahti Sports Hub -strategian hahmottamiseksi ja yhteisen strategisen viitekehyksen muodostamisen pohjaksi hyödynnettiin kehittämishankkeessa kolmea strategisen suunnittelun työkalua: Business model canvas, PESTEL ja Sinisen meren strategia.

Business model canvas on strategisen johtamisen työkalu, jonka kautta analysoidaan strukturoidusti uuden liiketoimintamallin ulottuvuuksia eri näkökulmista. Liiketoimintamallin analysointiin ja Business model canvasin käyttöön on tutkimuksessa noussut vahvasti innovaatioiden kehittäminen mallia hyödyntäen (Bonazzi & Zilber 2014, 622). Innovaationäkökulma on tärkeä alueellisen ekosysteemitason osaamisen kehittämisessä ja kaupallistamisessa, jolloin perinteisestä toimintamallista luodaan verkostomaisen toiminnan ja yhteisen innovoinnin kautta uudenlaista liiketoimintapotentiaalia (Jin ym. 2021, 1465).

PESTEL viittaa alkukirjainten mukaisesti organisaation toimintaan vaikuttaviin poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin muutosvoimiin. Työkalun kautta tarkastellaan organisaation ulkoisia, ympäristön tilanteesta riippuvia muuttujia, jotka vaikuttavat toimintaan ja kilpailuedun muodostamiseen. Samalla tarkastellaan yrityksen asemoitumista markkinoilla suhteessa kilpailijoihin ja muihin toimijoihin ja tehdään strategisia valintoja toivotun aseman saavuttamiseksi. (Vuorinen 2013, 220.)

Sinisen meren strategialla tähdätään uuden luomiseen ja kilpailusta vapaiden markkinoiden saavuttamiseen. ”Sinisen meren” saavuttaminen ei edellytä esimerkiksi teknologisia läpimurtoja vaan arvoinnovaatioita, jotka lisäävät organisaation asiakkaiden kokemaa arvoa ja lisää tuottajan tuloksellisuutta. Arvoinnovaatio edellyttää usein uudenlaisen liiketoimintalogiikan muodostamista, jossa ekosysteemitason kaupallistamisessa on niin ikään kysymys. Tämä tarkoittaa alueellisesta näkökulmasta vahvaa panostusta valittujen osaamiskärkien tuotteistamiseen ja vahvistamiseen siten, että erottautuminen muista vastaavan tyyppisistä osaamiskeskittymistä on mahdollista. (Vuorinen 2013, 98.)

5.1.1 Pestel-analyysi

PESTEL-analyysi tarkastelee strategista suunnittelua kuudesta tulokulmasta riskienhallinnan ja potentiaalisten menestystekijöiden osalta. Analyysin kautta voidaan määritellä organisaatiolle strategisesti merkittävät poliittiseen, ekonomiseen, sosiaaliseen, teknologiseen,

ekologiseen ja lainsäädännölliseen tilaan liittyviä skenaarioita (Johnson ym. 2007, 55-56). PESTEL-analyysin avulla on tavoite löytää organisaation kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla voi olla vaikutusta toimialan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen. Muutosvoimat voivat kohdentua suorina vaikutuksina toimintaan, mutta etenkin positiivisten voimien vaikutus voidaan realisoida organisaation hyödyksi vasta oikeanlaisten konkreettisten toimenpiteiden myötä. (Vuorinen 2013, 220-221.)

Lahti Sports Hubin strategian kannalta poliittinen tila muodostuu paikallisen ja kansainvälisen politiikan ulottuvuuksista, jotka vaikuttavat toiminnan kehittämiseen paikallisesti erityisesti alueellisten elinkeinojen kehittämisen strategisten painopisteiden ja rahoituslinjausten kautta. Alueellisten elinkeinojen kehittämisen strategisten painopisteiden osalta on liikunta- ja urheiluekosysteemin kehittäminen nostettu Lahden seudun ja Päijät-Hämeen maakunnan osalta keskiöön, joten paikallispoliittinen ulottuvuus näyttäytyy toiminnalle positiivisena. Kansainvälisen poliittisen tilanteen vaikutukset ilmenevät esimerkiksi kansainvälisten kauppasopimusten, kriisien tai poikkeustilanteiden kautta. Poliittisen ilmapiirin muutokset voivat aiheuttaa kansainvälisen toiminnan kannalta reagointitarvetta kohdemarkkinapainotuksissa. Brexit on viime aikojen merkittävin kansainväliseen toimintaan vaikuttava poliittinen muutosvoima, joka on aiheuttanut haasteita yritysten toiminnalle.

Ekonomisen tilan näkökulmasta alueellinen kehittämistyö on sidoksissa hankerahoitukseen sidottuun tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Rahoituksia määrittelee toisaalta edellä mainittu alueellisen kehittämisen poliittiset painopisteet sekä toisaalta EU:n rahoitusohjelmat. Yritysten taloudellinen tilanne vaikuttaa suoraan mukanaoloon uusissa avauksissa ja kansainvälisessä toiminnassa. Koronapandemian jälkeinen noususuhdanne näkyy alueellisessa elinkeinoelämässä positiivisena kasvumahdollisuutena ja rajoitusten jälkeen avautuva maailma potentiaalisina kansainvälisinä kohdemarkkinoina. Toisaalta esimerkiksi kohonneet rahtikustannukset taas hillitsevät vientimarkkinoille tehtäviä panostuksia. Kansainvälisten markkinoiden houkuttelevuutta määrittelee lisäksi kohdemaissa vallitseva taloudellinen suhdanne, tullit ja valuuttakurssit.

Teknologisen tilan kannalta merkityksellinen muuttuja Lahti Sports Hubin strategian kannalta on erityisesti digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Kehittämistyön keskeisiä elementtejä on sähköisen verkostoitumisalustan rakentaminen, joka mahdollistaa interaktiivisen toiminnan urheilusektorin toimijoiden välillä globaalisti. Verkkoalustaan liittyvän teknologian kehittyminen ja sen muodostamat kaupalliset mahdollisuudet ovat potentiaalisia liiketoiminta-alustoja Lahden seudun toimijoille kansainvälisellä markkinalla. Toisaalta esimerkiksi yritysten tuottamien teknologisten innovaatioiden soveltuvuus kohdemarkkinalle ja integroituminen osaksi paikallisia vakiintuneita järjestelmiä on ratkaisevaa

vientitoiminnan kiinnostuksen kannalta. Esimerkiksi tärkeä Kiinan markkina on teknologiassa mielessä haastava, koska länsimaiset digitaaliset kanavat ja toimialustat eivät välttämättä toimi siellä, vaan yrityksen on muokattava tuotteensa soveltumaan paikallisiin järjestelmiin.

Sosiaalisen tilan osalta tärkeässä roolissa on liikunnan ja urheilun trendit ja eri lajien kiinnostus kansalaisten näkökulmasta. Kulloinkin vallitsevat trendit vaikuttavat innovaatioiden kysyntään ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitukseen. Merkityksellisiä muuttujia sosiaalisesta näkökulmasta kohdemarkkinakohtaisesti ovat esimerkiksi väestörakenne ja kansanterveydellinen tilanne. Kiinassa valtio on panostanut vahvasti talviurheilun ja kansalaisten harrastusmahdollisuuksien edistämiseen silmällä pitäen vuoden 2022 Pekingin talviolympialaisia. Nämä panostukset näkyvät suorina liiketoimintamahdollisuuksina osaamisen ja teknologian viennin näkökulmasta suomalaisille yrityksille. (Korhonen 2019.)

Ekologinen tila, kuten ilmastonmuutokseen liittyvät asiat, sekä ilman ja veden puhtaus ovat keskeisiä elementtejä toiminnan ympäristövaikutusten arvioinnin osalta. Ekologiset innovaatiot ja ekologisen infrastruktuurin kehittäminen ovat poikkileikkaavia kilpailutekijöitä myös urheiluliiketoiminnassa. Talviurheilu kärsii ilmastonmuutoksesta ja luonnon merkitys hyvinvoinnille korostuu kaupungistuvassa maailmassa. Lahden seudun osalta selkeä kilpailutekijä urheilusektorin kansainvälisen toiminnan näkökulmasta on ympäristöasioiden keskeinen asema alueellisessa kehittämistyössä. Euroopan komission Lahdelle myöntämä vuoden 2021 ympäristöpääkaupunkititteli on selkeä kilpailullinen etu kansainvälisessä toiminnassa. (Lahden kaupunki 2021a.)

Lainsäädännölliseen tilaan liittyvät asiat, kuten kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvät asetukset, kauppasopimukset ja aineettomien oikeuksien hallinta ovat keskeisiä elementtejä liiketoiminnan kannattavuuden osalta. Myös työvoimalainsäädäntö kotimaan ja kohdemaan osalta vaikuttaa yritysten toimintaan ja tuotannollisiin investointeihin. Terveys ja turvallisuus ovat keskeisiä lainsäädännöllisiä ulottuvuuksia, joilta osin koronapandemian aikana toimintamallit ja lainsäädäntö on muuttuneet ennalta arvaamattomaksi. Vaihtelevat matkustusrajoitukset ovat vaikuttaneet yritysten toimintoihin sekä kehittämishankkeiden toteutukseen ja pakottanut kohdemarkkinoille suuntautuvaa kommunikointia etäyhteyksien varaan.

5.1.2 Business model canvas

Kehittämishankkeessa toteutetun työryhmätyöskentelyn tuottaman tietopääoman kautta muodostettiin elinkeinoyhtiön sisäisen hankeryhmän toimesta alueellisen ekosysteemin muodostaman liiketoiminnallisen kokonaisuuden analyysi business model canvas-työkalua hyödyntäen. Business model canvas tarkastelee liiketoimintamallia yhdeksän eri

ulottuvuuden kautta: kumppanit, ydintoiminnot, resurssit, arvolupaus, asiakassuhde, asiakasryhmät, kanavat, kulurakenne ja tulovirrat (Bonazzi & Zilber 2014, 622).

Ekosysteemitason tarkastelussa toimintamalliin liittyvä kumppaniverkosto on erittäin laaja tarkoittaen ekosysteemin toimintamalliin kiinteästi kuuluvia toimijoita paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Urheiluliiketoimintaekosysteemin kannalta erityisen tärkeitä kumppanuuksia ovat kaikki alueen liikunta- ja urheilutoimintaan liittyvät organisaatiot, jotka toimivat kaupallisesti tai tukevat kaupallista toimintaa innovaatioiden kehittämisen näkökulmasta.

Ydintoimintoihin lukeutuu ekosysteemitason kumppaniportfolion rakentaminen, joka muodostaa alueellisen kokonaiskuvan liiketoiminnallisesta tarjoamasta viennin ja sijoittumistoinnin osalta. Ydintoimintojen osalta määritellään ne tekijät, jotka muodostavat kokonaiskonseptista mielenkiintoisen vientimarkkinoilla sijaitsevien asiakkaiden silmissä tai muodostaa Lahden seudusta houkuttelevan kohteen sijoittaa liiketoimintaa tai esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitysyksiköitä.

Resurssien osalta kehittämistoiminta perustuu vahvasti alueelliseen hankerahoitukseen, jonka kanavoituminen määräytyy alueellisten strategioiden ja valittujen osaamiskärkien kautta. Alueellisen toimijajoukon ja resurssien ollessa rajallisia tarvitaan toiminnan laajentamiseksi vahvaa sidosryhmätyötä ja verkostoja. Verkostomaisuus on Lahti Sports Hubin keskeinen toiminta-ajatus. Keskeinen rooli verkottajana sekä laajat yhteistyörajapinnat kansallisesti sekä kansainvälisesti mahdollistavat yhteistyöhankkeiden kautta resurssien paremman saatavuuden ja tehokkaamman käytön.

Lisäarvontuotanto ekosysteemiperustaisen palvelukokonaisuuden kautta on keskeinen toiminnan arvolupaus. Ekosysteemin sisällä olevat toimijat saavat verkostosta ja sen jäsenistä sellaista lisäarvoa, joka perustelee verkostoon kuulumisen. Ulospäin verkosto muodostaa niin ikään sellaista lisäarvoa, joka houkuttelee ekosysteemin ulkopuoliset toimijat liittymään yhteistyöhön tavalla tai toisella. Lisäarvontuotanto on myös keskeinen brändilupaus, jonka varaan rakennetaan Lahden mahdollistajaroolia kansainvälisessä innovaatioverkostojen kehittämisessä.

Asiakassuhde rakentuu ekosysteemitason toiminnassa neljän strategisen roolin kautta, joiden mukaisesti Lahden seutu toimii alueellisena, kansallisena ja kansainvälisenä toimijana mahdollistajan, vienninedistäjän, lisäarvontuottajan ja urheilumatkailun keskuksen roolissa.

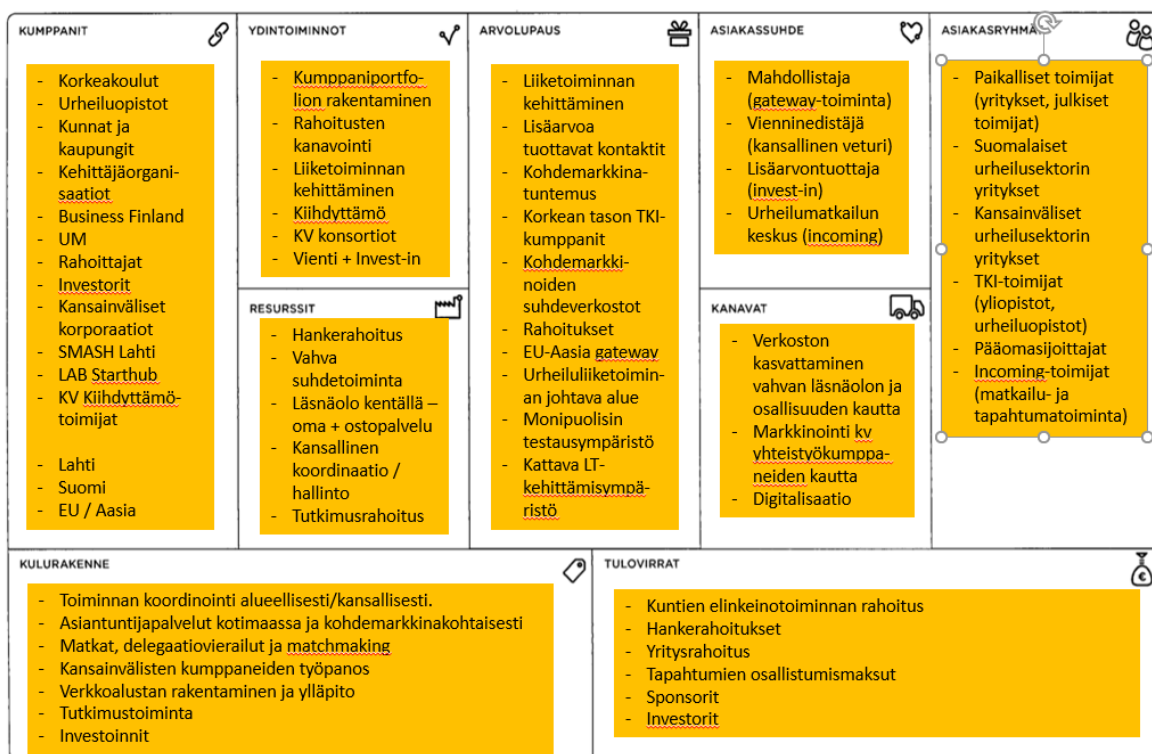
Lahden urheiluekosysteemin kehittämisen näkökulmasta on strategiaprosessin kautta määriteltä kuusi keskeistä asiakasryhmää, jotka hyötyvät Lahden seudun tuottamasta ekosysteemitason palvelukokonaisuudesta. Asiakasryhmät ovat paikalliset toimijat, suomalaiset

urheilusektorin yritykset, kansainväliset urheilusektorin yritykset, tutkimus- ja kehitysorganisaatiot, pääomasijoittajat, sekä matkailuun liittyvät toimijat.

Ekosysteemitason toiminnassa kanavat tarkoittavat suhdetoiminnan kehittämistä ja mahdollisuuksia levittää tietoisuutta toiminnan vaikuttavuudesta. Samalla markkinoidaan alueen osaamista ja yrityksiä sekä mahdollistetaan liiketoimintahyödyn saavuttaminen. Kohdemarkkinoilla tapahtuva suhdetoiminta on keskeinen osa toiminnan asiakas- ja sidosryhmätyötä, jota alueellisessa kontekstissa tehdään kaupunkibrändin ja -statuksen alla. Luottamuksen synnyttäminen ylätasoin toiminnassa on yritystason yhteistyön edellytys. Tiivis läsnäolo ja näkyvyys kohdemarkkinoilla riittävän korkeatasoisissa yhteyksissä, kuten kaupunki- ja valtiotason kehittämistoiminnoissa, tukee yritystason tavoitteita liiketoiminnassa. Lahden seudun urheilusektorin yritysten vientitoiminnan tukemista kaupunkitasoin suhdetoiminnan, kuten ystävyyskaupunkisopimusten tai muiden vastaavien yhteistyömuotojen kautta pidetään alueen sidosryhmien keskuudessa tärkeänä.

Kulurakenteen ja tulovirtojen määrittelyssä on ekosysteemitason tarkastelussa otettava huomioon yleishyödyllinen hanketoiminta, joka mahdollistaa valmistelevaa resurssia ja ison kuvan rakentamista. Toisaalta kuluja muodostuu myös yksityisille toimijoille, joiden osalta tulovirrat ovat liiketoiminnallisten aktiviteettien sekä kansainvälistymishankkeiden varassa. Elinkeinoyhtiön tavoitteena on madaltaa yritysten kynnyksiä kansainvälisen toiminnan pilotointiin kanavoimalla kehittämiseen tukea kehittämishankkeiden (julkinen ja yksityinen) ja kaupunkitasoin suhdetoiminnan kehittämisen kautta.

Taulukossa 1 on kuvattu kehittämishankkeen aikana käytyjen työryhmätyöskentelyjen pohjalta tehty ekosysteemitason liiketoiminta-analyysi hyödyntäen Business model canvas -työkalua.



Taulukko 1. Lahti Sports Hub toiminta kuvattuna Business model canvas-työkalun avulla

5.1.3 Sinisen meren strategia

Viime vuosikymmenten tunnetuimpia uudistamiseen tähtääviä strategiatyökaluja on Sinisen meren strategia. Uuden liiketoiminnan suunnittelussa haasteena on yleisesti löytää informaatiota, jonka varaan uutta toimintaa voidaan rakentaa. Sinisen meren strategia tarjoaa systemaattisen innovaatioprosessin, jonka kautta voidaan etsiä sellaisia hyödyntämättömiä markkinatiloja, joita ei ole vielä tunnistettu tai ole olemassa. (Vuorinen 2013, 98.)

Yksi Sinisen meren strategian keskeinen elementti on arvoinnovaatio, jonka ajatus on jottaa organisaatio ulos kilpailulta markkinalta kohti uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa (Kim & Mauborgne 2007, 33). Lahti Sports Hub -kehittämishankkeen puitteissa haetaan Sinisen meren strategian opein uudenlaista markkina-asemaa uudistamalla Lahden talviurheilukaupunkibrändiä. Aiempaa talvitapahtumiin pohjautuvaa toimintamallia viedään kohti laaja-alaisempaa urheilusektorin kansainvälistä verkottajan ja mahdollistajan roolia, joka on uudenlainen lähestymistapa vastaavan tyyppisten urheilukeskittymien strategioissa.

Arvoinnovaatio ei kohdennu esimerkiksi teknologisiin innovaatioihin vaan tarkoittaa uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena saavutetaan kilpailusta vapaa sininen meri (Kim & Mauborgne 2007, 33-34). Ekosysteemitason tuotekehitystoiminnan voidaan katsoa olevan juuri sinisen meren strategian kaltaista uudenlaisen ajattelutavan ja

toimintamallin hakemista. Kansallisen ja kansainvälisen toimintaympäristön analysoinnin kautta on mahdollista muokata toimialalle uudenlainen alueellinen kokonaiskonsepti, joka tuottaa lisäarvoa paikallisten elinkeino- ja innovaatio toimijoiden lisäksi kansalliselle ja kansainväliselle kentälle. Vastineena tämän tyyppisestä kansainvälisestä lisäarvontuotannosta alueen brändi ja tunnettuus kasvavat ja pitkällä tähtäimellä voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia työllisyyteen ja elinkeinoelämän kehittämiseen.

Sinisen meren strategian luomisen peruskivi on neljä kysymystä, jotka helpottavat ja havainnollistavat uudistustarpeen ja -suunnan. Neljän kysymyksen kautta toimintamallista analysoidaan poistettavia, supistettavia, korostettavia ja luotavia ominaisuuksia. (Kim & Mauborgne 2007, 51-52.)

Lahti Sports Hubin kehittämiseen sovellettiin tutkimuksessa Sinisen meren strategian mukaisia neljää kysymystä (Taulukko 2).

Poista <ul style="list-style-type: none"> - Alueellisia rajouksia - Toimialarajoja - Kehittämisen esteitä 	Korosta <ul style="list-style-type: none"> - Monipuolisuutta - Ekosysteemijattelua - Mahdollistajaroolia - Lisäarvontuotantoa
Supista <ul style="list-style-type: none"> - Talviurheilupainotusta - Sisäistä kilpailua - Olosuhteiden korostumista 	Luo <ul style="list-style-type: none"> - Verkostoja ja gateway-asemaa - Arvoinnovaatioita toimialojen välimaastoista

Taulukko 2. Sinisen meren strategian neljä kysymystä Lahti Sports Hub -toimintamallin osalta

Analyysissä poistettaviksi asioiksi todettiin alueelliset rajaukset, joka tarkoittaa Lahden kansallisen ja kansainvälisen roolin korostamista yhdessä Lahden seudun oman urheiluekosysteemin ohessa. Alueellisesti on lisäksi edistettävä Johanssonin (2005) havaintoa innovaatioiden syntyemisestä toimialojen välimaastoissa (MEDICI-ilmiö) ja poistettava kehittämisen esteitä saattamalla eri toimialojen edustajia yhteisen tuotekehityksen ja ekosysteemitason innovaatioprosessien äärelle.

Supistettavaksi asiaksi listattiin talviurheilupainotus. Uuden monipuolisemman urheilusektorin liiketoiminta-alustan osalta talviurheilu toimii edelleen vankkana pohjana ja kivijalkana, mutta ei välttämättä vaadi markkinoinnillisesti enempää huomiota, kuin on jo 100-vuotisen historian aikana saanut. Sisäinen kilpailu lisää ekosysteemin sisäistä innovaatioherkkyyttä

tiettyyn rajaan saakka, mutta esimerkiksi tutkimus- ja kehittämisrahoituksista kilpaileminen alueen sisällä vähentää kokonaisvaltaista kilpailukykyä ja yhteisen strategian toteutusta. Alueellista koordinaatiota tarvitaan niin rahoituksen kuin kehittämistoimenpiteiden hallintaan, jotta syntyy aito ”yhteen hiileen puhaltamisen ilmapiiri”. Liiketoimintamahdollisuuksien rakentamista on nostettava aineettomien arvojen osalta isompaan rooliin ja olosuhteiden (fyysisten elementtien) merkitystä siltä osin supistettava unohtamatta kuitenkaan investointien merkitystä alueen vetovoimatekijänä. Olosuhteet tulisi nähdä vahvemmin lisäarvontuottajana ja liiketoiminnan mahdollistajana kuin itsessään fyysisenä elementtinä.

Korostettaviksi asioiksi nostettiin erityisesti monipuolisuus, jonka tarkoituksena on korostaa Lahden seudun uudenlaista brändiasemaa satojen urheilulajien kehittämisalueena aieman talviurheilukaupunkibrändin sijaan. Yhtä lailla monipuolisuuden takana on laaja-alainen ekosysteemiajattelu, joka yhdistää toimialan sisäiset ja siihen liittyvien muiden toimialojen elementit yhtenäiseksi liiketoiminta-alustaksi. Kansainvälisesti tulee korostaa mahdollistajaroolia, jonka osalta luodaan merkittävää lisäarvoa kumppaniverkostoille globaalilla urheiluliiketoiminnan kehittämisen kentällä.

Uusia luotavia asioita kehittämisen kentälle ovat paikalliset, kansalliset ja kansainväliset verkostot. Lahti Sports Hub elää verkostoista ja verkostomaisesta toiminnasta, jonka sisällä verkoston jäsenet saavat lisäarvoa toisiltaan. Iso tavoite on Lahden niin sanotun gateway-roolin vahvistaminen porttina Euroopan ja Aasian välillä. Gateway-toiminta on Lahden urheilukaupunkibrändin rakentamisessa selkeä sinisen meren elementti, sillä vastaavan tyyppistä toimintaa Lahden kaltaisten urheiluosaamiskeskittymien osalta ei Pohjois-Euroopan mittakaavassa ole tunnistettu. Gateway-toimintamalli lisäksi muuttaa Lahden näkökulmasta kilpailuasetelman yhteistyökumppanuudeksi suhteessa muihin vastaaviin urheilukaupunkeihin. Toinen selkeä vahvuus verrattuna kilpaileviin alueisiin on laajempi näkökulma myös toimialapohjaiseen kehittämiseen. Lahden osalta liiketoiminnan kehittämisessä ei keskitytä ainoastaan urheiluteknologian startupeihin tai huippuvalmennukseen vaan pyritään aidosti löytämään medici-ilmion mukaisia toimialojen välimaastoinnovaatioita (Johansson 2005). Tältä osin monipuolisen ekosysteemin sisäisten rajapintojen kehittäminen ja toimialarajojen poistaminen ovat keskeisiä alueellisen kehittämisen näkökulmasta.

5.2 Strategia vuosille 2021-2027

Lahti Sports Hubin kehittämistyössä noudatetaan valtion ja yliopistokaupunkien välille solmittujen innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimusten aikajännettä, joka sijoittuu vuosille 2021-2027 (Lahden Kaupunki & Työ- ja Elinkeinoministeriö 2021).

Työryhmissä käytyjen keskustelujen kautta rakennettu kokonaisvisio Lahti Sports Hub-toiminnan tavoitetilasta vuoteen 2027 mennessä rakentuu alueen vahvojen urheilun osaamis-

ja olosuhdeverkostojen kehittämisestä, tutkimus- ja kehittämistoiminnan verkostojen vahvistamisesta, sekä niiden varaan rakennettavien kansainvälisten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta ja toiminnan kaupallistamisesta. Muodostetun vision mukaisesti:

- (1) Lahti lunastaa paikkansa kestäväen urheiluliiketoiminnan kehittäjänä, kansainvälisenä mahdollistajana ja johtavana Pohjoismaisena urheiluliiketoiminnan keskittymänä.
- (2) Alueen urheiluopistojen ja korkeakoulujen asiantuntijuuden kautta rakentuva kaupallinen tutkimus- kehittämis- ja testausosaamisen kokonaisuus muodostaa ainutlaatuisen ja houkuttelevan tuotekehitysalustan kansainvälisille urheiluteknologiayrityksille.
- (3) Vahva panostaminen olosuhteiden kehittämiseen ja investointien suunnittelu julkisen ja yksityisen sektorin kaupallisen yhteistyön kautta muodostavat Lahden seudusta urheilumatkailun ja -tapahtumien merkittävän alueen Pohjois-Euroopassa.
- (4) Ylivoimainen sijainti, laajat kansainväliset verkostot ja laaja-alainen urheilulajien osaaminen ja olosuhteet mahdollistavat Lahden roolin kehittymisen kansainväliseksi urheilusektorin innovaatiotoiminnan gateway-alueeksi Euroopan ja Aasian välillä.

Lahti Sports Hub-toiminnalle on muodostettu tutkimuksen kautta kansainvälisen liiketoiminta-alustan nelitasoinen strategia, joka kuvastaa alueellisen toimintamallin rooleja kansainvälisen toiminnan eri päämäärien ja tavoitteiden kautta.

Taulukossa 3 esitettyjen strategisten roolien tavoitteena on muodostaa alueellisen elinkeinon kehittäminen näkökulmasta kilpailukykyä edistävä määritelmä Lahden seudun kilpailutekijöistä. Roolit kuvaavat mahdollisuuksia toimia omaa aluetta merkittävämmässä asemassa kansallisen ja kansainvälisen urheilun innovaatio- ja liiketoiminnan kehittämisessä. Samalla määritellään ne paikallisen elinkeinoelämän hyödyt, jotka tästä toiminnasta alueelle muodostuu.

Rooli	Sisältö	Hyöty
Mahdollistaja	Kansainvälinen urheilun liiketoiminnan ja innovaatio-toiminnan keskustelun ohjaaja ja verkostoija	Brändin ja tunnettuuden kasvu sekä alueen yritysten ja startupien liiketoiminnan tukeminen verkostojen kautta
Vienninedistäjä	Toimiminen alueellisena vienninedistämisen koordinaattorina ja kansallisena urheiluviennin veturina	Suora hyöty alueen yrityksille kansainvälisen liiketoiminnan ja viennin kasvu kautta
Lisäarvontuottaja	Lukuisten urheilulajien olosuhteet, osaaminen ja verkostot pohjana kaupalliselle tuotekehitys- ja tutkimustoiminnalle	Invest-in toiminnan kasvu ja Lahden alueen houkuttelevuuden parantuminen alueen ulkopuolisten sijoitusten ja sijoittumisien kautta
Urheilumatkailun keskus	Urheilutapahtumien, virkistystoiminnan ja matkailun kansallinen veturi ja kansainvälisen matkailun keskus	Matkailun ja tapahtumatoiminnan suorat ja epäsuorat aluetaloudelliset vaikutukset ovat merkittäviä

Taulukko 3. Lahti Sports Hubin strategiset roolit ja niiden muodostama aluetaloudellinen hyöty kansainvälisessä liiketoiminnan kehittämisessä

Mahdollistaja

Ensimmäinen strateginen rooli on toimia kansainvälisenä urheiluliiketoiminnan innovaatioiden mahdollistajana, välittäjäalueena ja fasilitaattorina. Mahdollistajaroolin kautta Lahti Sports Hub toimijoinen tuottaa olosuhteidensa ja osaamisensa kautta lisäarvoa kansalliseen urheiluosaamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi mahdollistajana toimiminen tarkoittaa uudenlaisten yhteyksien luomista kansainvälisiin urheiluliiketoiminnan ja tutkimuksen verkostoihin hyödyntäen Lahden seudun yhteistyörajapintoja Euroopassa ja Aasiassa. Lahden seudun huippututkimusosaamisen ja innovaatioekosysteemin kautta tuodaan

lisäksi kansainväliseen urheilututkimuksen ja liiketoiminnan kehittämiseen uusia keskustelunavauksia.

Elinkeinoelämän näkökulmasta mahdollistajaroolin tärkein tuotos alueelle on erityisesti brändin ja tunnettuuden kasvattaminen. Toimiminen kansainvälisenä verkottajana ei välttämättä kaikissa tapauksissa tuo suoraa tuloa ja työllisyyttä alueelle ja Lahden seudun yrityksiin, mutta toiminnan näkyvyyden lisääminen, tunnetuksi tekeminen sekä osaamisen ja olosuhteiden nostaminen esiin kansainvälisissä keskusteluissa ja verkostoissa lisää alueen ulkopuolisten toimijoiden tietoisuutta alueen tarjoamista mahdollisuuksista. Lisäksi mahdollistajan rooli laajentaa jatkuvasti Lahti Sports Hubiin kuuluvien paikallisten toimijoiden kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja, tuottaen syntyvien uusien kansainvälisten liiketoiminta- ja sijoittajayhteyksien kautta suoraa hyötyä alueen yrityksille, startupeille, tutkimus- ja kehittämistoimijoille sekä muille innovaatioekosysteemin toimijoille.

Vienninedistäjä

Toinen rooli Lahden seudulle on toimia kansallisena veturina urheiluliiketoiminnan viennissä. Vienninedistäjän rooli kumpuaa Lahden seudulla viime vuosina tehdyn ansiokkaan vienninedistämistyön ja hyvien erityisesti Aasian markkinoille suuntautuvien vientisiltojen kautta. Lahti on ollut tiiviisti mukana kansallisessa vienninedistämistoiminnassa Business Finlandin kohdemarkkinatoimenpiteiden kautta.

Lahden Seudun ja valtion välisen ekosysteemisopimuksen kansainvälisen urheiluliiketoiminnan kehittämiskokonaisuuden yhtenä tavoitteena on Lahden roolin kehittäminen kansallisena urheiluviennin veturina (Lahden kaupunki & Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Vienninedistäjän strateginen rooli tähtää tämän valtakunnallisen tarpeen tyydyttämiseen. Alueellisen elinkeinotoiminnan kannalta roolin tuoma hyöty muodostuu yritysten kansainvälisten liiketoimintamahdollisuuksien ja vientitoiminnan kasvun kautta.

Lisäarvontuottaja

Lahden seutu tarjoaa satojen urheilulajien osaamisen ja olosuhteet, jotka kulmineituvat urheilupuistojen, korkeakoulujen ja yritysten sekä kehittämisorganisaatioiden yhteistyöhön alueella. Toimijoiden muodostaman ekosysteemitason yhteistyön kautta muodostuu kansainvälisesti merkittävä toimialue ja osaamiskokonaisuus, joka mahdollistaa esimerkiksi kansainvälisten urheiluyritysten tuotetestaus- ja tuotekehitystoimintojen sijoittumisen alueelle. Kunnianhimoinen tavoite on rakentaa Lahden seudusta Pohjois-Euroopan johtava urheiluliiketoiminnan ja innovaatioiden kehittämisalue ja neutraali keskustelualusta globaalille toiminta-areenalle.

Elinkeinoelämän hyöty lisäarvontuottajan roolista muodostuu invest-in-toiminnan kautta. Lahden seudun tunnettuuden ja maailman luokan olosuhteiden, osaamisen ja logistisen sijainnin varaan rakentuva tuotteistettu kokonaisuus houkuttelee alueen ulkopuolisia toimijoita sijoittamaan ja sijoittumaan alueelle.

Urheilumatkailun keskus

Kolme ensimmäistä roolia ovat vahvasti yritys näkökulmasta rakennettuja. Ne tukevat kansainvälisen liiketoiminnan kehittämistä kohderyhmänään ensisijaisesti yritykset, startupit ja rahoittajat. Neljäs rooli kohdentuu vahvemmin asiakasrajapintaan ja muodostaa Lahdelle valtakunnallisesti merkittävän roolin virkistysalueena ja tapahtumatuottajana. Tavoitteena on elävöittää koko maan urheilu- ja tapatumatarjontaa tarjoten kansalaisille ainutlaatuisia elämyksiä ja kokemuksia liikunnan ja urheilun parissa. Rooli tapahtumien, virkistystoiminnan ja matkailun keskiössä tarkoittaa vahvaa panostusta tapahtumatuotannon kehittämiseen, urheilumatkailun edellytysten ja olosuhteiden rakentamiseen sekä kansainvälisten suur tapahtumien koodinointiin ja hakemiseen.

Lahden seudun rooli urheilumatkailun keskuksena hyödyttää alueellista elinkeinotoimintaa suorien ja välillisten matkailu- ja tapahtumatulojen kautta. Matkailun ja kansainvälisten urheilutapahtumien vaikutus aluetaloudellisesti ja näkyvyyden kannalta on erittäin merkittävä. Esimerkiksi Lahden vuoden 2017 hiihdon MM-kilpailujen jälkeen tehty vaikuttavuustutkimus osoitti, että kansainvälisesti yli 60 miljoonaa ihmistä noteerasi Lahden eri medioiden välityksellä. Kokonaisvaikutus Lahden seudulle oli kilpailujen myötä 22 miljoonaa euroa. (GSI Event Study 2017, 65.)

Lahti Sports Hubin eri roolien ensisijaisena tavoitteena on rakentaa Lahden seudun urheiluosaston tunnettuutta kansainvälisesti. Tunnettuus ja muodostettavat kansainväliset verkostot tukevat alueen yritysten kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuuksia. Paikallisen tason yritys konsortioiden muodostamisen lisäksi alueen yritykset hyötyvät toiminnasta saamalla liittymäpintoja kansainvälisiin arvoketjuihin. Tunnettuuden ja paikallisen osaamisen vahvistamisen sekä verkostomaisten liiketoimintamallien kautta voidaan lisätä Lahden seudun houkuttelevuutta sijoittumiskohteena kansainvälisten yritysten silmissä.

5.3 Kohderyhmien määrittely

Lahti Sports Hub -toimialustasta tullaan viestimään monitasoisesti eri toimijoille. Kohderyhmit linkittyvät kokonaisuuteen urheilusektorin kansainvälisen liiketoiminnan, innovaatioiden sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan osalta. Toimialustan sisällöissä ja sisältömarkkinoinnissa nostetaan esiin Lahti Sports Hub -yhteisöön kuuluvia toimijoita mielenkiintoisten artikkelien kautta. Hankkeen työryhmätyöskentelyn kautta tunnistettiin kuusi pääasiallista asiakasryhmää, jotka hyötyvät Sports Hub -alustan toiminnasta.

Lahden seudun ekosysteemitomijat

Lahti Sports Hub rakentuu Lahden seudun olosuhteiden ja osaamisen ympärille muodostaen olemassa olevien elementtien päälle uutta kansainvälistä liiketoimintaa. Lahti Sports Hub -toiminnan kansainvälisestä luonteesta riippumatta alueellisen tarkastelun prioriteettina on paikallisen elinkeinoelämän kasvun ja kehityksen tukeminen. Alueellinen viitekehys ja alueelliset toimijat Päijät-Hämeessä ovat samalla sekä toiminnan tärkein resurssi että kohderyhmä. Paikallisesta toimijajoukosta kohderyhmään kuuluvat Lahden seudun yritykset, tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot, urheiluseurat, yhteisöt ja muut liikunta- ja hyvinvointisektorin toimijat yksityisellä ja julkisella sektorilla.

Suomalaiset urheilusektorin toimijat

Lahden roolia kansallisena urheiluviennin veturina toteutetaan konkreettisesti Lahti Sports Hub -toiminnan kautta. Tältä osin kohderyhmänä ovat Lahden seudun lisäksi myös muualla toimivat suomalaiset yritykset, jotka täydentävät alueellisia vientikonsortioita sekä hyötyvät alueen tutkimus- ja testaustoiminnasta. Kuten paikallisella toimintakentällä, myös kansallisissa verkostoissa on yhtä lailla asiakkaita eri tasoilla.

Kansallinen toiminta keskittyy erityisesti viennin edistämiseen, mutta toinen tärkeä kehitysteema liittyy suomalaisten tutkimus- ja kehitystoimijoiden verkostoitumiseen ja yhteiseen kansainväliseen tuotekehitykseen. Lahden seutu vahvan urheilusektorin tutkimus- ja tuotekehitysoosaamisen kautta toimii keskeisenä mahdollistajana ja verkottajana kansallisessa tutkimusyhteistyössä korkeakoulujen ja urheiluopistojen välillä. Alueellisen kehittämisen näkökulmasta suomalaiset urheilusektorin toimijat nähdään myös potentiaalisina sijoittujina Lahden alueelle.

Kansainväliset urheilusektorin yritykset ja innovaatiotoimijat

Kansainvälisesti Lahti Sports Hubille rakennetaan Euroopan ja Aasian välisen urheiluliiketoiminnan mahdollistajan roolia. Alueellinen ja kansallinen näkökulma kansainväliseen toimintaan syntyy laajojen urheilusektorin yritys- ja innovaatioverkostojen kautta. Toiminta

mahdollistaa Lahden seudun ja muiden suomalaisten yritysten pääsyn osaksi kansainvälisiä kumppaniverkostoja sekä liiketoiminnallisia arvoketjuja ja konsortioita. Alueellinen hyöty kansainvälisestä verkottamistoiminnasta syntyy Lahden näkyvyyden ja brändin kehittymisen myötä, joka pitkällä aikavälillä poikii alueelle investointeja ja sijoittumistoimintaa esimerkiksi vahvan tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan kautta.

TKI-toimijat

Tutkimus- kehitys ja innovaatiotoimijat nostetaan omaksi kohderyhmäkseen huolimatta siitä, että ne sisältyvät osana toimijajoukkoa ja ekosysteemiä jo edellä esitellyillä maantieteellisillä tasoilla. Globaalisti toimivat yliopistot, urheiluopistot ja valmennuskeskukset sekä muut tutkimus- ja kehittämistoimijat muodostavat innovaatiotoiminnan keskeisen ekosysteemin, jotka toimivat innovaatioiden kaupallistamisen osalta yhteistyössä urheilusektorin startup-toimijoiden sekä yritysten kanssa.

Alueellisesti tutkimus- ja kehittämissyhteisö on tärkeä ydin Lahti Sports Hubin olosuhde- ja osaamiskokonaisuutta, jonka varaan liiketoiminnallisia aktiviteetteja voidaan kansainvälisesti rakentaa. Pohjoismaalainen ja eurooppalainen yhteistyö urheiluteknologian tutkimuksen ja urheiluopistoyhteistyön osalta on kehittämishankkeen aikana noussut keskeiseksi tuotteistettavaksi kaupalliseksi kokonaisuudeksi. Tutkimustoiminnan kaupallistamisen kautta nähdään alueellista vientipotentiaalia ja se koetaan yhdeksi keskeiseksi lisäarvotekijäksi houkuteltaessa alueelle ulkopuolisia investointeja ja yritystoimintaa.

Sijoittajat

Kansalliset ja kansainväliset sijoittajaverkostot sekä kasvuryitysten kanssa tehtävä rahoitus- ja tuotekehitystoiminta ovat tärkeitä tulevaisuuden mahdollisuuksia Lahti Sports Hubin alla toimiville yrityksille. Sijoittajakohderyhmän alle luetaan pääomasijoittajat, sijoitustoimintaa tekevät yritykset sekä Lahden alueelle uutta toimintaa sijoittavat yritykset.

Sijoittajaverkostojen kautta on tarkoitus parantaa toisaalta suomalaisten yritysten mahdollisuuksia päästä käsiksi kansainvälisiin rahoituskanaviin ja toisaalta luoda Lahden seutua tunnetuksi sijoittamis- ja sijoittumiskohteena alueen ulkopuolisille yrityksille ja pääomasijoittajille. Sijoittajakohderyhmän kautta konkretisoidaan erityisesti Lahti Sports Hub -strategiaan kirjattua lisäarvontuottaja-roolia.

Incoming-toimijat

Matkailu- ja tapahtumatoiminta hyödyttävät Lahti Sports Hubin kaupallisia tavoitteita ollessa kansainvälistä liiketoimintaa, jonka merkitys aluetalouden ja elinkeinoelämän kannalta on erittäin suuri. Matkailu ja tapahtumatoiminta hyödyntävät alueen urheilusektorin olosuhteita

ja osaamista muodostaen niiden varaan uutta liiketoimintaa. Incoming-toimijat ovat matkatoimistoalan yrityksiä ja organisaatioita, jotka tuovat kohdealueelle ulkopuolisia matkailijoita omana liiketoimintanaan (Syratt & Archer 2012, 51-52). Kohderyhmälle suunnattu markkinointi ja palvelut toteuttavat käytännössä Lahti Sports Hub -strategian roolia urheilumatkailun keskuksena. Lahdella on kansallinen rooli urheiluviennin lisäksi myös suur tapahtumien koordinoinnissa, jonka osalta suunnataan viestintää Lahden seudun vahvuuksista matkailu- ja tapahtumatoimijoille (Lahden kaupunki & Työ- ja elinkeinoministeriö 2021).

5.4 Lahden seudun kilpailutekijät

Lahdella on yli satavuotinen historia urheilutapahtumien järjestämisessä ja urheiluun liittyvässä liiketoiminnan kehittämisessä. Lahti on järjestänyt hiihdon pohjoismaisten lajien maailmanmestaruuskilpailut seitsemän kertaa, ensimmäisen jo vuonna 1926 (GSI Event Study 2017, 14). Lisäksi Lahti toimii näyttämönä useille kansallisille ja kansainvälisille urheilutapahtumille vuosittain.

Lahden sijainti hyvien yhteyksien äärellä keskellä Etelä-Suomea, muodostaa alueelle ylivoimaisen sijainnin suhteessa kilpailijoihin. 80 prosenttia koko Suomen markkinoista sijaitsee 150 kilometrin säteellä Lahdesta. Lahti sijaitsee alle tunnin matkan päässä pääkaupunkiseudusta ja Helsinki-Vantaan lentoasemasta. Lisäksi junayhteys yli viiden miljoonan asukkaan Pietarin talousalueelle kestää kaksi ja puoli tuntia. Erinomainen sijainti yhdistettynä maailmanluokan liikunta- ja urheiluolosuhteisiin muodostaa Lahden seudusta ainutlaatuisen portin Euroopan ja Aasian välillä. (Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy, 2021.)

Lahdessa on poikkeuksellisen monipuolinen liiketoimintaekosysteemi ja osaaminen urheiluliiketoimintaan liittyvien eri ulottuvuuksien kautta. Kansainvälisen tason urheiluinfrastruktuurin päälle rakentuva osaamiskokonaisuus kattaa lukuisia urheiluteknologiaa ja osaamista kehittäviä yrityksiä, korkeakoulujen liiketoiminta- ja insinööriosuamisen, urheiluopistojen olympiatasoisen valmennusosaamisen lukuisissa eri lajeissa mukaan lukien paraurheilulajit. Lahdessa sijaitseva Pajulahden urheiluopisto on suomen ainut virallinen paralymppiavalmennuskeskus (Liikuntakeskus Pajulahti 2021).

Lahden seudulla on kehitetty pitkäjänteisesti monipuolisia kansainvälisiä yhteyksiä Euroopan ja Aasian osalta. Yhteistyötä on tämän kehittämishankkeen aikana entisestään tiivistetty erityisesti Pohjoismaiden osalta ajatuksena mahdollistaa yhteispohjoismaalaiset liiketoimintakonsortiot Aasian markkinalla. Kansainväliset yhteydet lisäävät Lahden seudun yritysten mahdollisuuksia kansainvälisen liiketoiminnan rakentamiseen. Ne myös avaavat kanavia kansainvälisten yritysten verkostoihin, jotka ovat potentiaalisia sijoittajia Lahden seudulla tapahtuvaan urheiluliiketoimintaan.

Lahden seudulla on panostettu voimakkaasti myös alueelliseen kehittämistoimintaan ja panostetaan liikunta- ja urheilusektorin kehittämiseen strategisessa mielessä aiempia vuosia enemmän. Tästä osoitus on Lahden urheilusektorin kehittämistoiminnan nostaminen kansallisiin kehittämissuunnitelmiin sekä tehdyt ja tulevat julkiset ja yksityiset investoinnit urheilu-, liikunta ja matkailuinfraan sekä palvelurakenteeseen.

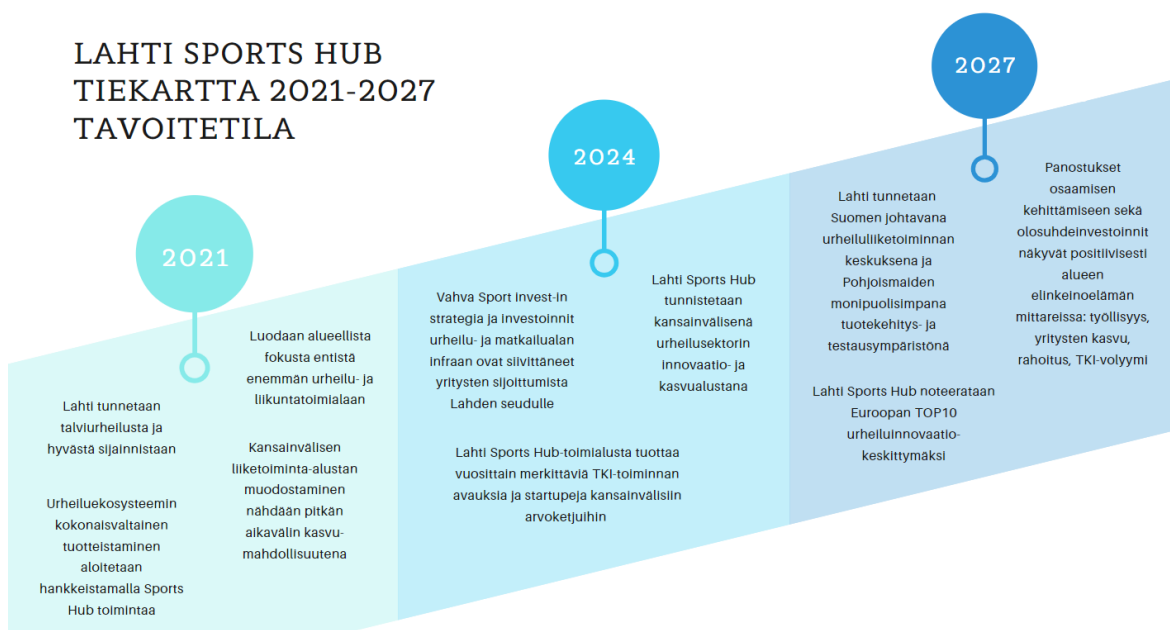
Kehittämishankkeen työryhmätyöskentelyjen kautta määriteltiin Lahden seudun keskeisimmät myynnilliset lisäarvotekijät (unique selling points), jotka ovat samalla toisaalta Lahti Sports Hub -toimintamallin peruspilareita ja alueellisista vahvuuksista nousevia tuotteistettuja paikallisia elementtejä. Taulukossa 4 on listattu kymmenen lisäarvotekijää, jotka katsotaan olevan kansainvälisesti Lahden brändiä vahvistavia tekijöitä.

1. Lukuisten eri urheilulajien olosuhteet ja osaaminen
2. Aktiivinen, yli 50:n urheilusektorin yrityksen verkosto
3. 4 yliopistoa
4. 2 urheiluopistoa (olympiavalmennuskeskusta) ja paralympiavalmennuskeskus
5. SMASH startup-toimialusta
6. Verkostomainen urheilusektorin kiihdyttämöohjelma
7. Sports Engineering Research Centre
8. Kansallinen veturi urheiluviennissä
9. Kansallinen koordinaattori urheilun suur tapahtumissa
10. Vahvat verkostot EU:ssa ja Aasiassa (Gateway-toimintamalli)

Taulukko 4. Lahti Sports Hubin tärkeimmät myynnilliset lisäarvotekijät

5.5 Tiekartta vuosille 2021-2027

Osana strategiaprozessia rakennettiin Lahti Sports Hubin tiekartta strategian suunnittelu-kaudelle vuodesta 2021 vuoteen 2027 (Kuvio 6). Tiekartan kautta hahmotetaan toiminnalle asetettuja tavoitteita aikajanan näkökulmasta eri vuosille. Tiekartan kautta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata vuosittain suunnitelman mukaan ja tehdä tarvittaessa muutoksia toimintasuunnitelmaan.



Kuvio 6. Lahti Sports Hubin tiekartta vuosille 2021-2027

Tutkimuksen toteuttamisen aikana vuonna 2021 Lahti tunnetaan erityisesti talviurheilusta ja Lahden keskeinen sijainti nähdään keskeisenä kilpailutekijänä sijoittumismarkkinoilla ja elinkeinojen kehittämisen näkökulmasta. Kehittämishankkeen kautta aloitettiin urheilukosysteemin tuotteistaminen ja luotiin ensimmäiset askelmerkit Lahti Sports Hub -toimialustan määrittelemiseen ja tuotteistamiseen. Alueellisesti urheilusektorin kehittämistyö nähdään entistä tärkeämpänä ja aluekehitysrahoituksia kanavoidaan liikunta- ja urheilusektorin kehittämiseen yhtenä maakunnallisena painopistealueena. Urheiluun liittyvä kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen nähdään tulevaisuuden kannalta pitkän aikavälin kasvumahdollisuutena Lahden seudun näkökulmasta.

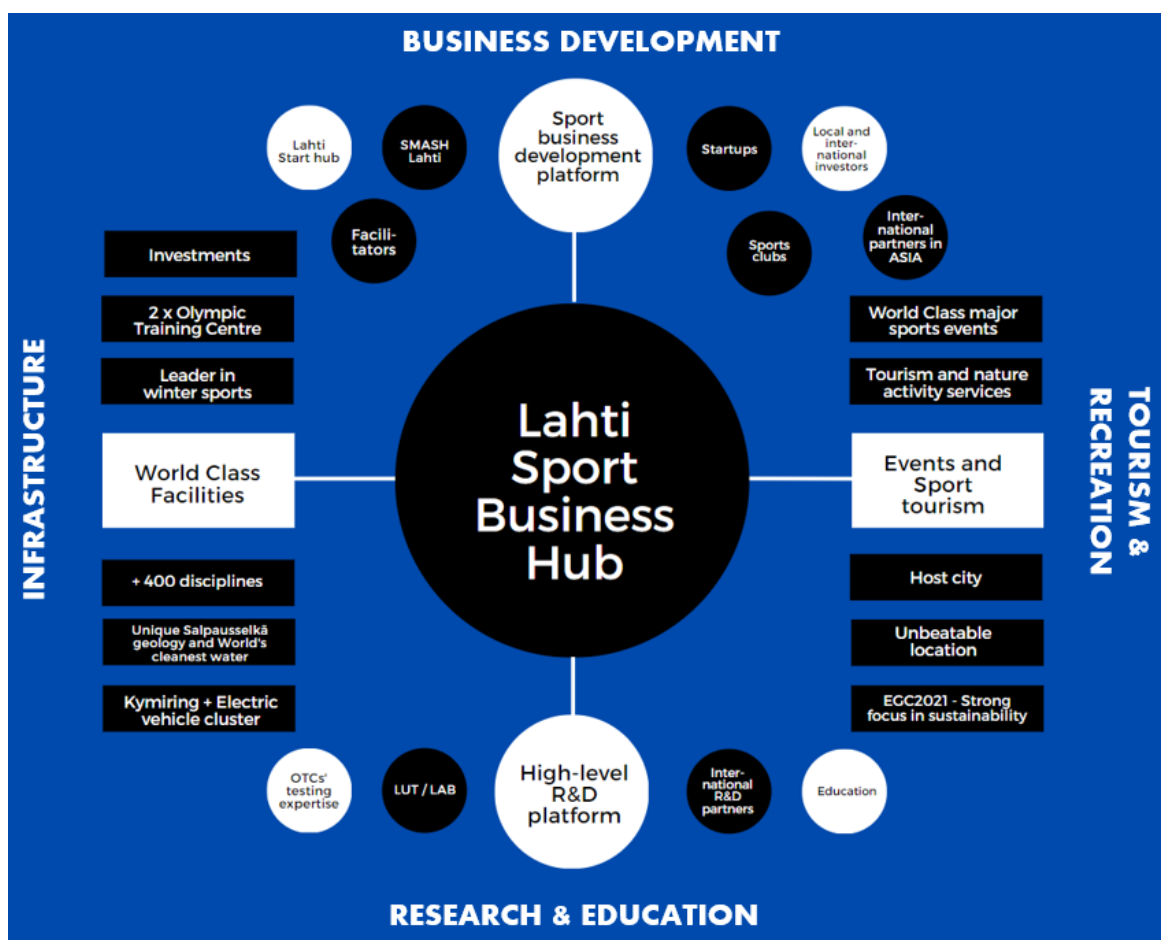
Vuoteen 2024 mennessä Lahti Sports Hub lunastaa paikkansa urheiluliiketoiminnan kehittäjäalueena ja kansainvälisenä mahdollistajana, joka tunnustetaan urheilusektorin innovaatiotoiminnan porttina Euroopan ja Aasian välillä. Alueen urheiluopistojen ja korkeakoulujen osaamisen kautta rakentuva kaupallinen tutkimus- kehittämis- ja innovaatio-osaamisen kokonaisuus muodostaa Lahden seudulle ainutlaatuisen ja houkuttelevan tuotekehitysalustan, joka tuottaa lisäarvoa kansainvälisiin arvoketjuihin. Vahva panostaminen olosuhteiden kehittämiseen ja investointien suunnittelu julkisen ja yksityisen sektorin kaupallisen yhteistyön kautta muodostavat Lahden seudusta houkuttelevan sijoittumisalueen ulkopuolelta tuleville yrityksille ja muille toimijoille.

Tarkasteluajanjakson loppuvaiheessa vuonna 2027 Lahti on ottanut paikkansa Suomen johtavana urheiluliiketoiminnan keskuksena sekä urheiluviennin veturina. Lahti Sports Hub on Pohjoismaiden monipuolisin urheilusektorin tuotekehitys- ja testausympäristö. Edellisten

vuosien aikana tehdyt panostukset osaamisen kehittämiseen sekä olosuhdeinvestointeihin näkyvät positiivisesti Lahden seudun yritysten kehittämisessä liiketoiminnan kasvun, työllisyyden, rahoituksen sekä tutkimus- ja kehittämispanostusten osalta. Tavoitteena vuoteen 2027 mennessä on, että Lahti Sports Hub noteerataan yhtenä Euroopan urheiluinnovaatiokeskuksena vuosittain julkaistavassa Euroopan urheiluliiketoiminnan ekosysteemivertailussa (Penkert & Malhotra 2021, 27).

5.6 Liiketoiminta-alustan kuvaus

Kansainvälinen Lahti Sports Hub -liiketoimintaekosysteemi ja sen kehittäminen (Kuvio 7) rakentuu neljästä tulokulmasta: Olosuhteet (infrastructure), tutkimus- ja koulutus (research & education), matkailu- ja virkistystoiminta (tourism & recreation) sekä liiketoiminnan kehittäminen (business development).



Kuvio 7. Työryhmätyöskentelyn kautta muodostettu kokonaiskuva Lahden seudun urheiluekosysteemin ulottuvuuksista kansainväliseen toimintaan

Kaikki liiketoiminta ja urheiluun liittyvä osaaminen ja aktiviteetit perustuvat Lahden seudulla olevaan urheilun ja liikunnan infrastruktuuriin. Lahden seudulla on toimintaedellytykset ja suorituspaikat satojen eri urheilulajien harrastamiseen. Nämä olosuhteet luovat toimintaympäristön lajipohjaiselle urheilutoiminnalle mutta myös niihin liittyviin koulutus-, tutkimus ja tuotekehitystoimintoihin sekä liiketoimintaan. Investoinnit monipuolisen urheiluinfrastruktuurin ylläpitämiseen ja kehittämiseen ovat ensiarvoisen tärkeitä tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollistamiseksi kaikkien muiden ekosysteemin peruspilareiden osalta.

Tutkimus- ja koulutustoiminta on osaamisen ja uuden tiedon kehittämisen näkökulmasta ensiarvoisen tärkeä osa-alue ekosysteemin sisällä. Alueen urheiluopistot Pajulahti ja Viurumäki ovat merkittäviä urheiluosaamisen keskittymiä, joilla on keskeinen rooli liikunnan ja urheilun tutkimuksessa ja koulutuksessa valtakunnallisesti. Urheiluopistojen rinnalla alueen korkeakoulut muodostavat vahvan osaamis pohjan tieteellisen tutkimuksen ja kehittämistoiminnan näkökulmasta. Yhdistettynä urheiluopistojen osaamiseen ne muodostavat Lahden seudulle ainutlaatuisen mahdollisuuden yhdistää osaamista eri näkökulmista ja tieteenaloilta urheilusektorin liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkkinä tästä on kehittämishankkeen aikana syntynyt kansainvälinen tutkimus- ja tuotekehitysalusta Sports Engineering Research Center.

Matkailu- ja virkistystoiminta on keskeinen kuluttaja-asiakasrajapinta, joka rakentuu alueen infrastruktuurin ja olosuhteiden sekä aktiivisen urheilu- ja liikuntapalvelujen yrityskentän ympärille. Matkailu- ja virkistystoiminta on myös keskeinen markkinoinnillinen kokonaisuus, joka osaltaan rakentaa kansalaisille suunnattua mielikuvaa Lahdesta kaikille soveltuvana liikunnallisena olohuoneena. Liiketoimintaekosysteemin kannalta tärkeä asiakasryhmä ovat paikalliset liikkujat sekä matkailijat, jotka käyttävät yritysten palveluja. Samat asiakkaat myös rakentavat Lahden urheilukaupunkibrändiä jakamalla kokemuksiaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Kansainvälisille matkailijoille suunnattu markkinointi tukee myös omalta osaltaan yrityksille ja investoijille suunnattavaa markkinointia luomalla kuvaa alueesta kiinnostavana matkailukohteena.

Elinkeinotoiminnan kehittämisen näkökulmasta kolmen muun edellä kuvatun peruselementin päälle rakentuva liiketoiminnan kehittämisen kokonaisuus ammentaa resurssinsa ja sisältönsä alueen vahvuuksista ja pyrkii erilaisten työkalujen ja toimintamallien kautta kaupallistamaan niitä. Toiminnalla mahdollistetaan paikallisten yritysten ja organisaatioiden menestyminen paikallisesti ja kansainvälisesti sekä edistetään alueellista työpaikkojen ja verotulojen muodostumista. Panostukset urheilun ja liikunnan infrastruktuurin sekä olosuhteiden ylläpitoon ja uudistamiseen, tutkimus- koulutus- ja kehittämistoiminnan edellytyksiin

sekä matkailun ja virkistystoiminnan kasvuun mahdollistavat kokonaisvaltaisesti alueellisen liiketoiminnallisen potentiaalin kasvattamisen.

5.7 Brändin kehitys

Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli Lahden urheilukaupunkibrändin päivittäminen siten, että aiempien talviurheilutapahtumiin liittyvien mielikuvien lisäksi Lahti tunnistettaisiin tulevaisuudessa monipuolisena urheilusektorin liiketoiminta- ja innovaatioalustana.

Lahden talviurheilupääkaupunki -brändi (Kuvio 8) rakennettiin alun perin vuoden 2017 hiihdon maailmanmestaruuskilpailujen jälkeen. Tavoitteena oli hyödyntää kilpailujen perintöä paikallisten yritysten markkinoinnissa ja asiantuntemuksen viennissä kansainvälisille markkinoille. Alussa oli kaksi päätavoitetta: auttaa paikallisia talviurheilulajeja pääsemään Aasian kasvaville markkinoille ja samalla edistää talvimatkailua Aasiasta Lahden seudulle. (Päijät-Hämeen liitto 2021.)



Kuvio 8. Aikaisempi Lahden talviurheilukaupungin brändi-ilme muokataan vastaamaan uutta kansainvälisen mahdollistajan roolia

Talviurheilupääkaupunkibrändi mainosti Lahtea talviurheilukaupunkina ja matkailukohdeena, mutta myös yritysten osaamista osana suomalaista talviurheiluun liittyvää ekosysteemiä. Ensimmäisinä vuosina muita Pohjoismaita ja kaupunkeja pidettiin Lahden kilpailijoina, mutta myöhemmin pohjoismaisesta yhteistyöstä tuli tärkeä osa brändiä. Erityisesti Aasian kohdemarkkinoilla ”pohjoismainen” tarkoittaa ihmisille laatua, asiantuntijuutta, puhtautta ja tuoreutta (Lindberg-Repo 2019). Brändin välittämä viesti rakennettiin toiminnan kautta edellä mainittujen arvojen varaan. Lahden seudun toimijoiden muodostamien liiketoimintakonsortioiden osalta markkinoitiin maailmalle huippuosaamista, maailmanluokan palveluita, korkeaa laatua ja kestävyttä. Brändi-identiteetti perustui ainutlaatuisuuteen, ammattimaisuuteen ja luotettavuuteen, jollaista ei kilpailevien toimijoiden osalta ollut tarjolla. (Päijät-Hämeen liitto 2021.)

Aikaisempi brändi rajasi markkinoinnin vahvasti talviurheiluun, mutta sen alla pyrittiin tuomaan esiin alueen vahvaa laajempaa osaamista. Markkinointiin lisättiin myös muita urheiluosaamisen muotoja, mutta talviurheilurajaus brändinimessä kuitenkin rajoitti toimintaa ja kohderyhmää. Uuden Lahti Sports Hub -brändin rakentamisessa hyödynnetään aikaisemman talviurheilukaupunkibrändin pohjaa ja arvoja sekä jo luotua vahvaa brändimielikuvaa tietyillä markkinoilla, erityisesti Kiinassa. Tavoitteena on uudistaa Lahden urheilukaupunkibrändiä ja muodostaa siitä kokonaisvaltainen urheiluosaamiseen liittyvä mielikuva- ja markkinointikokonaisuus, joka nostaa Lahden toiminnan uudelle tasolle kansainvälisten kumppaneiden silmissä.

Tässä kehittämishankkeessa on pohjustettu uuden brändin rakentamista luomalla selkeä strateginen tavoitetila, sekä määrittelemällä toiminnan kohderyhmät. Uudistettavan Lahti Sports Hub -brändin osalta hyödynnetään aiempaa vahvemmin digitalisaatiota ja eri kanavissa tehtävää sisältömarkkinointia. Seuraavassa projektivaiheessa rakennetaan Lahti Sports Hubin uutta strategiaa ja toimintamallia mukaileva uudistettu brändi-ilme sekä verkkoalusta. Brändi-ilme lanseerataan ensi vaiheessa verkkoalustan ympärille ja sen kautta tuotetut sisällöt ovat tärkeä toimintaympäristö brändin viestinnän ja konkreettisen asiakasrajapinnan osalta.

Sisällön suunnittelu tehdään tarkasti nykyaikaisen sisältömarkkinoinnin keinoja hyödyntäen. Sisältömarkkinointi tarkoittaa mielenkiintoisen, hyödyllisen ja kohdennetun tiedon jakamista määritellylle yleisölle sisältöön liittyvän keskustelun luomiseksi. Sisältömarkkinointi on eräänlaista brändijournalismia, joka muodostaa syvemmän yhteyden brändin ja asiakkaiden välille. Sisältömarkkinointia pidetään myös perinteistä markkinointia luotettavampana, koska brändiä koskeva keskustelu ja vertaisarviointi on mahdollista interaktiivisuuden ja kautta. (Kotler ym. 2017, 121-123.)

5.8 Kehittämishankkeen aikana syntyneet tuotteistetut palvelut

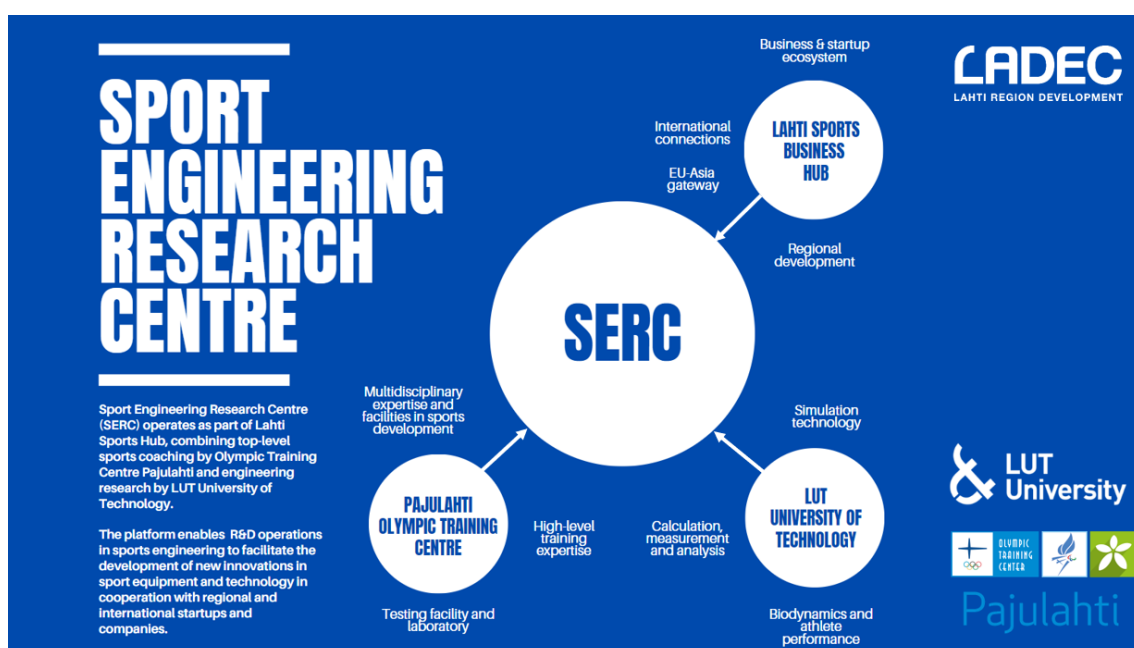
Tämän tutkimuksen puitteissa tehdyn kehitystyön osalta on syntynyt ja kehittynyt ekosysteemitason toimijoiden yhteistyönä uusia avauksia ja kaupallistettuja tuoteaihioita, jotka toteuttavat laadittua Lahti Sports Hub -strategiaa.

Lähtökohta Lahti Sports Hub -työlle on ollut olemassa olevien olosuhteiden ja osaamisen hyödyntäminen uuden liiketoiminnan muodostamisessa. Alueen yrityksillä ja muilla urheilu-sektorin innovaatioimijoilla on valtava määrä osaamista ja liiketoimintapotentiaalia, jotka ovat oikeanlaisella ekosysteemitason tuotteistamisella mahdollista saada uudella tavalla esiin. Yhdistelemällä alueen vahvaa osaamista kansainvälisiin liiketoimintaverkostoihin pystytään muodostamaan kansainvälisiä arvoketjuja, joihin Lahden seudun yrityksiä saadaan mukaan. Perimmäisenä tarkoituksena Lahti Sports Hub -kehittämistyöllä

elinkeinoyhtiön näkökulmasta on yritysten kasvun ja kansainvälistämisen tukeminen ja sitä kautta työpaikkojen ja verotulojen generointi alueelle.

Kansainvälinen tutkimus- ja testausalusta

Kehittämistyön ja tämän tutkimuksen puitteissa tehdyn työryhmätyöskentelyn osalta on rakennettu ja valmisteltu alueellista huippu-urheiluvalmennukseen ja teknillisen yliopiston tutkimukseen perustuvaa tutkimus- ja testausalustaa. Toimintamalli muodostaa valtakunnallisesti merkittävän uudenlaisen osaamiskeskuksen urheiluteknologian- ja tuotekehityksen ympärille. Pajulahden urheiluopiston, LUT yliopiston ja LADEC:n yritysrajapinnan muodostamasta kokonaisuudesta on syntynyt ”Sports Engineering Research Centre - SERC” (Kuvio 9).



Kuvio 9. Sports Engineering Research Centre – SERC

Uusi tutkimuskeskus toimii tuotekehityslaboratoriona nojaten valmennusosaamisen ohella yliopistotason mittaustudkimukseen, laskentaosaamiseen, simulaatioteknologiaan, sekä biomekaniikkaan. SERC toteuttaa laadittua Lahti Sports Hub -strategiaa muodostamalla urheilusektorille akateemisen tutkimusyksikön, joka tukee tieteellistä teknologiakehitystä sekä yrityksissä tapahtuvaa tuotekehitystä. SERC muodostaa Lahden seudulle ainutlaatuisen osaamiskokonaisuuden ja toimii jatkossa osana Lahti Sports Hubin tuoteportfoliota. SERC toteuttaa erityisesti Lahti Sports Hub -strategian mahdollistaja- ja lisäarvontuottajarooleja luomalla kansainväliseen urheiluteknologiakehitykseen ja innovaatiotoimintaan uudenlaista osaamista. Toiminta tarjoaa kansainvälisille toimijoille keskeisen lisäarvotekijän Lahden seudulle sijoittumisen näkökulmasta.

Kansainvälinen SMASH Lahti toimintakonsepti

Lahti Sports Hub -strategian keskeinen tavoite on toimia urheilusektorin kansainvälisenä innovaatiotoiminnan ja keskustelun ohjaajana ja eurooppalaisten ja aasialaisten urheilutoimijoiden verkostoijana. Strategiassa määriteltyä mahdollistaja -roolia toteuttaa konkreettisesti urheilusektorin startupeille ja sijoittajille suunnattu SMASH Lahti -tapahtuma (Smash Events 2021). Kehittämistyön aikana SMASH Lahti tapahtumaa on lähdetty tavoitteellisesti kansainvälistämään ja se on toimintamallina valjastettu toteuttamaan Lahden seudun tavoitteita kansainvälisten urheilunnovaatioiden ja liiketoiminnan mahdollistajana. Kehitysprosessin aikana SMASH-konseptin osalta on tehty tuotteistustyötä ja rakennettu Aasiaan suuntautuvan kansainvälistymisen polkua. Kehittämistyön aikana keväällä 2021 järjestettiin kokonaan verkossa toteutettu SMASH Global Sustainable Sports Hackaton -tapahtuma, jossa joukkueet kaikkiaan seitsemästä maasta ratkoivat kilpailunomaisesti esitettyjä urheilusektorin kestävään kehitykseen liittyviä haasteita.

Seuraava askel SMASH-tuotteen kansainvälistämiselle on kehittämistyön aikana rakennettu suunnitelma tapahtuman etabloitumiselle Aasiassa. Suunnittelutyö ja resursointi Tokiossa joulukuussa 2021 järjestettävälle EU-Asia Sport Business Gateway -teemalla toteutettavalle SMASH-tapahtumalle on rakennettu tämän kehittämistyön ja -tutkimuksen puitteissa. Keskeiset yhteistyökumppanuudet Tokion SMASH:n osalta muodostuvat Business Finlandin Tokion toimiston, Suomen Japanin suurlähetystön ja merkittävän urheilusektorin startuptoimijan Sports Tech Tokyon verkostojen kautta. SMASH Tokyo toteutetaan Business Finlandin koordinoiman, Tokion 2020 olympialaisia varten rakennetun Suomen Metsä-Paviljongin tiloissa. (Smash Events 2021.)

Lahti Sport Hubin startup-toiminnan ja sijoittajayhteyksien rakentamisen kannalta tavoitteena on fyysisen SMASH-tapahtuman järjestäminen kerran vuodessa Lahdessa. SMASH Lahti tapahtuma on järjestetty tähän mennessä vuosina 2020 ja 2021 Salpausselän kisojen yhteydessä. Lisäksi tavoitteena on järjestää 2-3 kertaa vuodessa paikalliset SMASH-tapahtumat eri kohdemarkkinoilla esimerkiksi suurten urheilutapahtumien yhteydessä. Kehittämishankkeen pilottina järjestettävä SMASH Tokyo -tapahtuma on ensimmäinen Lahti Sports Hub -kokonaisuuden alla järjestettävä verkostoitumistapahtuma, joka toteuttaa Lahti Sports Hubin kansainvälistymisstrategiaa. (Smash Events 2021.)

Tokiossa järjestettävä tapahtuma edistää Lahti Sports Hubin Euroopan ja Aasian välisenä porttina toimimista ja muodostaa sen osalta niin ikään uudenlaisen kansainvälisen toimintamallin. Tokion tapahtuma toimii myös pilottina muille Aasiassa järjestettävälle tilaisuuksille, jotka toteutetaan tiiviissä yhteistyössä paikallisten yhteistyökumppaneiden sekä Suomen

paikallisten suurlähetystöjen ja Business Finlandin toimistojen kanssa. Näin lunastetaan Lahdelle myös tavoitteena olevaa kansallista urheiluviennin veturiasemaa.

EU-Aasia Gateway

Tärkeä osa uudenlaista kehittämistoiminnan näkökulmaa on niin sanottu ”gateway-toiminta”, jonka osalta Lahden seutu koordinoi Euroopan ja Aasian mittakaavassa merkittävää toimijaverkosta (Kuvio 10). Verkoston kautta muodostuu uudenlaisia mahdollisuuksia kansainvälisen innovaatiotoiminnan ja liiketoiminnan kehittämiseksi eurooppalaisten ja aasialaisten kumppaneiden kesken. Verkostossa olevat alueet toimivat uuden toimintamallin kautta Lahti Sports Hubin kansainvälisinä kehittäjäkumppaneina sen sijaan, että ne nähtäisiin Lahden seudun kilpailijoina.



Kuvio 10. Kehittämistyön kautta syntynyt Lahti Sport Business Gateway verkosto Euroopassa ja Aasiassa

Samalla kun verkostopohjainen toiminta mahdollistaa esimerkiksi kansainvälisten sijoittajayhteyksien muodostumisen, syntyy Lahden seudun yrityksille luontaisia kanavia osaksi kumppanialueilla toimivien yritysten arverkostoja globaalilla urheilusektorin liiketoimintakentällä. Gateway-toimintamallin kautta voidaan muodostaa yhteyksiä eurooppalaisten ja aasialaisten alueiden kesken myös ilman, että Lahden seudun yritykset ovat suoraan sidonnaisia toimintaan. Tällöin positiiviset vaikutukset Lahden seudun elinkeinoelämään syntyvät välillisesti Lahden kansainvälisen tunnettuuden ja urheiluliiketoiminnan kehittäjäalueidentiteetin vahvistumisen kautta.

Osana Gateway-toimintaa rakennetaan Lahti Sports Hub -kehittämistyön seuraavassa kehitysvaiheessa virtuaalinen kohtaamispaikka. Lahti Sports Hubin fyysisten toimintapintojen lisäksi lanseerataan verkkopohjainen verkostoitumistyökalu, joka tukee edellä mainittujen tuotteistettujen palvelujen toimintaa yhdistäen gatewayn periaatteen mukaisesti eurooppalaiset ja aasialaiset urheilutoimijat. Verkkopohjainen toimintaympäristö toimii Lahti Sports Hubin laskeutumissivuna, tiedotuskanavana sekä verkkotapahtumien ja jatkuvan yhteydenpidon alustana. Tärkeä rooli verkkoalustalla ja sen kautta tuotettujen sisältöjen jakamisella eri kanavissa tulee olemaan Lahti Sports Hubin tunnettuuden ja brändin rakentamisen näkökulmasta.

Virtuaalinen kohtaamispaikka muodostaa samalla verkostoon perustuvan kiihdyttämöohjelman, joka mahdollistaa eurooppalaisten ja aasialaisten startup-yritysten ja investoijien kohtaamisen Lahti Sports Hub -verkoston kautta. Verkostomainen kiihdyttämöohjelma perustuu kansainvälisten kumppanuuksien kautta syntyviin sijoittajasuhteisiin, kasvuyritysyhteistyöhön sekä suuryrityskontakteihin. Verkostomaisen kiihdyttämötoiminnan ytimessä on mannertenvälinen yhteiskehittäminen, tutkimustoiminnan ja innovaatiotoiminnan yhdistäminen sekä yritysten kasvun tukeminen.

Gateway-toiminta rakentuu edellä esitettyjen tutkimus- ja tuotekehitysalustan sekä SMASH Lahti -tapahtumakonseptin ympärille, muodostaen yhdessä Lahti Sports Hubin kansainvälisen liiketoiminta-alustan ytimen. Kokonaisuutena kehittämishankkeessa rakennetut ensimmäiset tuotteistetut palvelut muodostavat operatiivisen rajapinnan Lahti Sports Hubin asiakasryhmiin ja toteuttavat osaltaan valittuja strategisia rooleja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Talviurheilukaupungista kansainväliseksi urheilun liiketoiminta-alustaksi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli laajentaa Lahden urheilukaupunkistatusta talviurheilutapahtumien muodostamasta kuluttajanäkökulmasta liiketoiminnalliseksi, kansainvälisiä yrityksiä kiinnostavaksi kokonaisuudeksi, joka houkuttelee alueelle urheiluliiketoimintaan liittyviä investointeja ja muodostaa Lahdesta kansainvälisen urheiluliiketoiminnan keskittymän.

Lahden kaupunkiseudun kehitysyhtiöt Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy ja Lahti Region Oy muodostivat Lahden järjestämien vuoden 2017 hiihdon maailmanmestaruuskilpailujen jälkeen tuotteistetun talviurheilukokonaisuuden, jossa yhdistyivät Lahden seudun talviurheiluun liittyvä teknologia- ja valmennusosaaminen, matkailuolosuhteet ja -palvelut sekä tapahtumat. Kohdemarkkina tälle tuotteistuskokonaisuudelle oli erityisesti Kiina, joka panosti voimakkaasti talviurheilukulttuurin ja -olosuhteiden rakentamiseen silmällä pitäen vuoden 2022 Pekingin talviolympialaisia. Tämän työn kautta syntyi Kiinan markkinalle suunnattu kaupunkibrändi ja yritysten osaamisen muodostama kokonaiskonsepti ”Lahti Winter Sports Capital”, jota voidaan pitää myös tässä kehittämishankkeessa toteutetun Lahti Sports Hub -tuotteistustyön pohjana ja lähtölaukauksena. (Päijät-Hämeen liitto 2021.)

Lahti on ollut koko historiansa ajan tunnistettu urheilukaupunkina, erityisesti urheilutapahtumien järjestämisen kautta. Urheilukaupunkibrändiä ei ole tähän mennessä kuitenkaan nähty erityisenä vahvuutena monipuolisesta liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa määriteltiin ensimmäinen tuotteistettu ekosysteemikuvaus, kansainvälistymisstrategia sekä brändin ainekset uudelle Lahti Sports Hub -kokonaisuudelle. Uusi kokonaiskonsepti sisältää edelleen aikaisemmat vienninedistämisen ja matkailumarkkinoinnin ulottuvuudet, mutta tuo samalla mukaan vahvemmin kansainvälisten arvoketjujen muodostamisen eurooppalaisten ja aasialaisten kumppaneiden kanssa, kansallisen veturiroolin urheilun vientitoiminnassa sekä alueellisen osaamisen ja olosuhteiden tuotteistamisen sijoitumismarkkinoinnin näkökulmasta. Kaikkiin edellä mainittuihin elementteihin liittyen tärkeässä roolissa on alueellisen innovaatiotoiminnan sekä tutkimus-, koulutus- ja testaustoiminnan vahvistaminen ja verkottaminen urheilusektoria hyödyttävien sisältöjen osalta.

Seuraavassa vaiheessa keskeistä on syntyneiden tuotteiden ja toimintamallien kautta tapahtuva Lahden urheilukaupunkistatuksen asemointi kansainvälisen liike-elämän näkökulmasta. Tässä työssä paikallisen liiketoimintaekosysteemin jäsentäminen brändin osalta ja markkinointi kansainvälisille kumppaneille, startupeille, yrityksille, investoijille sekä tutkimus- ja kehittämistoimijoille ovat tärkeässä roolissa.

Teemallisen kohdebrändin rakentaminen on koordinoitu prosessi, joka määrittelee alueen brändiominaisuudet ja edut erityisesti ulkoisille sidosryhmille (kansainvälisille kumppaneille, startupeille, yrityksille, investoijille sekä tutkimus- ja kehittämistoimijoille) sekä sisäisille sidosryhmille (asukkaat, yritykset, julkisen sektorin toimijat ja aluehallinto) (Mariutti & Giraldi 2021, 206). Lahti Sports Hubin markkinointia tulee suunnata kansainvälisten urheilusektorin kiihdyttämötoimijoiden, suuryritysten ja investoijien lisäksi myös paikallisille yrityksille ja ihmisille. Kaupunkibrändäyksen yhtenä ongelmana onkin tutkimuksessa havaittu ylhäältä alas suuntautuva viestintä ja brändielementtien muodostaminen epädemokraattisesti kaupunginhallinnon toimesta (Eshuis & Edwards 2013, 4). Kansainvälisen menestyvän kaupunkibrändin pohja perustuu siihen uskoviin paikallisiin ihmisiin, jotka käyttävät paikallisia, kansainvälisille markkinoille pyrkivien yritysten tuotteita ja palveluita. Brändin rakentamisen näkökulmasta on tarkasteltava ulospäin tapahtuvaa myyntiä, mutta yhtä lailla rakennettava toimiva markkinointi kansainvälisen toiminnan ja sen vaatimien mahdollisten rahallisten panostusten legitimoimiseen kansalaisten silmissä.

Lahden urheilukaupunkibrändiin ja liikunta- ja urheilusektorin osaamiseen liittyy lisäksi kansallinen ulottuvuus, sillä Lahti on kansainvälisessä mittakaavassa tunnettu urheilun ja urheilutapahtumien keskus Suomessa. Kaupunkien ja valtion välisen innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimuksen mukaisesti Lahti nähdään tulevaisuudessa kansallisena urheiluvienin veturina (Lahden Kaupunki & Työ- ja Elinkeinoministeriö 2021). Kansallinen rooli myös määrittää Lahden ja Lahti Sports Hubin brändiä laajempaan kuin pelkkään alueelliseen tai paikkasidonnaiseen kontekstiin. Kirjallisuudessa kohdebrändäys on määritelty kolmitasoiseksi, jossa maabrändi toimii ”sateenvarjona”, johon alueiden, toimialasektoreiden tai kaupunkien brändit tukeutuvat ja jonka lisäarvotekijöitä ne heijastelevat omien vahvuuksien ohella (Mariutti & Giraldi 2021, 205). Lahti Sports Hubin kokonaistuotteistuksessa on otettava huomioon valtiollinen rooli ja pohdittava miten kansallinen näkökulma tuodaan esiin kansainvälisissä yhteyksissä. Lahti kaupunkina edistää ensisijaisesti oman kaupunkiseudun elinkeinoelämän kasvua ja kansainvälistymistä, mutta samanaikaisesti voidaan edistää Suomen urheiluvientiä ja myös Lahden seudun ulkopuolisten toimijoiden vinnedistämistä osana Lahden seudun vientikonsortioita.

Kansainvälisesti ajatellen Lahti-brändin yläpuolella on Suomi-brändi, Pohjoismaa-brändi, sekä Eurooppa-brändi. Lahti urheilukaupunkina ja Lahti Sports Hub tuotteistettuna konseptina ja brändinä ei täten ole tyhjiöön syntynyt irrallinen kokonaisuus, vaan sitä käsitellään aina edellä mainitussa kansainvälisessä viitekehäksessä. Merkelsen ja Rasmussen (2016, 102) tarkastelevat asiaa tästä näkökulmasta varsin aiheellisen kysymyksen kautta: Onko brändi jokin objekti viestin lähettäjältä yleisölle vai onko se olemassa oleva tila tai asema, joka on jo olemassa kohderyhmän mielessä? Muodostettaessa Lahti Sports Hubista

kansainvälistä urheiluliiketoiminnan keskusta ja brändiä, täytyy Lahti ensin asemoida kartalle eurooppalaisin, pohjoismaalaisin ja suomalaisin argumentein ja lisäarvotekijöin. Tämän myötä keskeisten kohdemarkkinoiden toimijat voivat tunnistaa Lahden seudun lupaa- mat ominaisuudet osana laajempaa kokonaisuutta ja pystyvät sitomaan ainutlaatuiset myyntiväittämät johonkin jo tiedostamaansa asiayhteyteen.

Pohjoismaalaisuus on Aasiassa eurooppalaisuuden ohella erittäin positiivinen ja vahva, lukukseen viittaavia mielikuvia luova brändi, johon aasialaiset luottavat (Lindberg-Repo 2019). Tätä taustaa vasten Lahden urheilukaupunkistatusta ja Lahti Sports Hub -konseptia on lähdetty vahvasti sitomaan pohjoismaalaiseen ja eurooppalaiseen yhteistyöhön hankkimalla vahvoja verkostokumppanuuksia oman osaamisverkoston rinnalle. Markkinoinnin keskeisenä kärkenä ja brändin lisäarvotekijänä on Lahden gateway-rooli, sekä vahvat verkostot Euroopassa sekä Aasiassa.

Lahden lanseeraama gateway-toimintamalli Euroopan ja Aasian välillä on uudenlainen lähestymistapa aluemarkkinointiin investointikohteena sekä alueen yritysten tukemiseen kansainvälisille markkinoille pääsyn osalta. Kansainvälisen mahdollistajan rooli kasvattaa alueen tunnettuutta ja vaikuttaa positiivisesti alueen elinkeinoelämän kehitykseen pitkällä aikavälillä. Gateway-toimintamalli muuttaa Lahden näkökulmasta aikaisemmin kilpailijoiksi määritellyt alueet yhteistyökumppaneiksi kansainvälisen toiminnan näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että tyypillisesti kansainvälinen urheilusektorin innovaatiotoiminta kohdentuu tietyn alueen lisäksi kapeaan toimialasektoriin tai lajikohtaiseen toimintaan. Lahden näkökulmasta toinen keskeinen kilpailutekijä ja sinisen meren elementti kansainvälisessä toiminnassa on monipuolisuus ja toimialarajattomuus. Lahti Sports Hubin näkökulmasta liikunta- ja urheilusektori nähdään laaja-alaisesti ja pyritään mahdollistamaan toimijalojen rajapinnoilla sekä välimaastoissa tapahtuvaa innovaatiotoimintaa.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimus toteutettiin osallistuvana toimintatutkimuksena, jonka kautta työryhmätyöskentelyissä tehty kehittämistyö dokumentoitiin tutkimuksellisesti. Työryhmätyöskentelyn pohjalta kerättyä aineistoa analysoitiin tutkimusongelmassa määriteltyjen tavoitteiden kautta. Työ toteutettiin paikallisen urheilusektorin liiketoiminnalliseen kehittämiseen liittyvän sidosryhmätyöskentelyn muodossa. Sidosryhmätyöskentelyssä hyödynnettiin oppivan organisaation ja tietämyksenhallinnan teoreettista pohjaa, jonka kautta mahdollistettiin ekosysteemin sisäinen kommunikaatio tuotteistuksen taustalla olevan tietopääoman, tahtotilan ja tarpeiden määrittelemiseksi.

Tutkimuksen lähtökohta oli tuotteistaa Lahden seudun urheilu- ja liikuntaekosysteemi kansainväliseksi liiketoiminta-alustaksi. Kehittämistyön pohjana oli havainto, että Lahden seudun liikunta- ja urheilusektorin olosuhteet ja osaamis pohja mahdollistaisivat Lahden seudun kehittymisen kansainvälisesti merkittäväksi urheiluliiketoiminnan keskuksiksi. Lahti on kuitenkin nykyisellään tunnettu käytännössä vain talviurheilutapahtumien järjestäjänä. Kehittämistyö toteutti osaltaan maakunnallisen strategisen kehittämisen tavoitteita, tuoden vastauksia Päijät-Hämeen älykkään erikoistumisen strategian ”Liikunta- ja elämykset” -teemakokonaisuuden tavoitteeseen kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisestä.

Tutkimuskysymyksissä määriteltiin tavoitteiksi: (1) Rakentaa Lahden seudun urheiluliiketoiminnan ensimmäisen vaiheen ekosysteemikuvaus, (2) muodostaa alueellinen Lahti Sports Hub kansainvälistymisstrategia ja (3) tehdä suunnitelma talvitapahtumiin perustuvan urheilukaupunkibrändin uudistamisesta monipuoliseksi urheiluliiketoiminnan mahdollistajaksi, kansalliseksi veturialueeksi ja portiksi Euroopan ja Aasian välillä.

Vastauksina tutkimuskysymyksiin syntyi Lahden seudun urheilusektorin ekosysteemikuvaus, Lahti Sports Hubin kansainvälistymisstrategia sekä tuotteistettuun kokonaisuuteen nojaavan urheilukaupunkibrändin määrittely. Tuotteistustyön keskeinen tavoite oli yritysten ja yritysverkostojen sekä alueellisen osaamiskokonaisuuden yhdistäminen ekosysteemitason kokonaiskonseptiksi, eli yhteiseksi Lahti Sports Hub ekosysteemikokonaisuudeksi. Operatiivisen toiminnan ohjenuoraksi muodostettiin yleisen tason toimintasuunnitelma, tiel kartta, joka ulottuu Lahden seudun ja valtion välille solmitun innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimuksen toteutuskauden loppuun vuoreen 2027.

Ekosysteemikuvauksen osalta tutkimuksen kautta määriteltiin neljä urheilusektorin kansainvälistymisen kannalta keskeistä tulokulmaa: Olosuhteet, tutkimus- ja koulutus, matkailu- ja virkistystoiminta sekä liiketoiminnan kehittäminen. Ekosysteemiin kuuluvat olosuhteet ja osaaminen muodostavat konkreettisesti sen operatiivisen ympäristön ja pohjan, jonka päälle liiketoiminnallista tuotteistamista ja kansainvälistä toimintaa voidaan rakentaa. Vahvuutena havaittiin erittäin monipuolinen valikoima erilaisia, eri tasoisia ja eri toimialoja edustavia toimijoita. Lahden seudun tärkeimmäksi kilpailutekijäksi ekosysteeminäkökulmasta valikoitui innovaatioiden muodostaminen toimialojen välimaastoista ja laaja-alainen tarkastelukulma esimerkiksi pelkän teknologisen ulottuvuuden sijaan.

Kansainvälistymisstrategian taustalle kerättiin tietoa alueellisista ominaisuuksista ja kilpailukykytekijöistä hyödyntäen kolmea strategista työkalua: Business Model Canvas, PESTEL ja Sinisen meren strategia. Strategisten työkalujen kautta asetoitiin Lahti urheiluliiketoiminnan pelikentälle tunnistuen Lahden kannalta keskeiset kilpailutekijät, kehitystarpeet ja asiakassegmentit. Ekosysteemin kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen taustalle

määriteltiin strategiset roolit, jotka ovat mahdollistaja, vienninedistäjä, lisäarvontuottaja ja urheilumatkailun keskus. Näiden roolien kautta voidaan jatkosuunnittelussa kehittää kansainvälistä liiketoiminta-alustaa sekä perustella toimintojen alueellisia hyötyjä.

Yritysten, julkisen sektorin sekä tutkimus- ja kehittämistoimijoiden yhteistyöstä muodostui uusi Lahti Sports Hub, ekosysteemitason toimintamalli sekä pohjatyö Lahden uuden kansainvälisen urheilukaupunkibrändin rakentamiseksi. Ekosysteemitason operatiivisena tuloksena syntyi kokonaiskäsitys ja sisäinen toimintamalli Lahti Sports Hubin kansainvälisestä tuotteistamisesta ja liiketoiminnallisesta kehittämisestä. Brändin rakentamisessa hyödynnetään strategisen työn kautta tehtyjä löydöksiä Lahden seudun vahvuuksista ja kilpailutekijöistä kansainvälisessä urheiluliiketoiminnan kehittämisessä. Kehittämistyö tuotti tavoitteena olleen alueellisten olosuhteiden ja osaamisvahvuuksien varaan muodostetun kokonaiskonseptin määritelmän. Tuotteistusprosessi tuotti myös konkreettisia ekosysteemitason tuoteaihioita, jotka toimivat jatkossa kansainvälisen toiminnan työkaluina ja konkreettisina asiakasrajapintoina.

Kanasen (2012, 43) mukaan kehittämistutkimus ei tuota suoraan yleistettävää tulosta vaan on aina sidoksissa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön parantamiseen. Tämä tutkimus tuotti ekosysteemitason toimintamallin ja kansainvälisen brändin uudelleenmäärittelyyn sidottuna Lahden seudun urheiluliiketoimintakontekstiin. Tutkimustuloksia voidaan soveltaa vastaavantyyppisessä kehittämisprosessissa myös muiden alueiden tai toimialojen ekosysteemitason kehittämisessä.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Kehittämistutkimuksessa tähdätään tutkimuksen kohteena olevan toiminnan tai ilmiön muuttamiseen ja kehittämiseen. Organisaatiossa tehtävien muutosten vaikuttavuus jää usein vähäiseksi etenkin julkisella sektorilla, mutta myös yrityksissä muutokset voivat olla lopulta marginaalisia (Kananen 2012, 155). Tässä kehittämishankkeessa tutkittiin ja kehitettiin alueellista ekosysteemitasoa, jossa yhdistyy usean eri tasoisen toimijan kokonaisuus. Ekosysteemitason kehittäminen on sidottu ulkopuoliseen hankerahoitukseen, jonka avulla koordinoidaan alueellista kehittämistä. Usean toimijan kokonaisuus ei ole staattinen yhteisö, vaan se elää ja muuttuu mukana olevien yritysten ja organisaatioiden tilanteen mukaan. Näin ollen esimerkiksi yksittäisen yrityksen taloudellisen tilanteen muuttuminen ei vaikuta ekosysteemitason kehittämiskokonaisuuteen yhtä radikaalisti.

Ekosysteemitason vaikuttavuuden arvioinnissa on tärkeää asettaa yhdessä määritellyt tavoitteet ja toiminnan raamit. Tässä kehittämistutkimuksessa esitetyssä Lahti Sports Hub -strategiassa ja yhteisesti määritellyn tuotteistetun kokonaisuuden ensimmäisessä vaiheessa tavoitteet on määritelty ja niitä seurataan vuositasolla eteenpäin. Vaikuttavuuden

arviointiin vaikuttaa aina kehittämishankkeen laajuus ja erilaisten intressiryhmien määrä (Kananen 2012, 156).

Ekosysteemikokonaisuus voi tuottaa oikeanlaista vaikuttavuutta kehittämistyön kautta alueelle. Yksittäisten toimijoiden intressit voivat kuitenkin olla erilaisia tai ajan kuluessa muuttua. Jatkossa tärkeää on sitouttaa mukana olevat toimijat yhteisen alueellisen kehittämiskokonaisuuden taakse ja löytää sellaiset kehityspolut, jotka vastaavat kaikkien toimijoiden yhteistä päämäärää. Toiminnan jatkuva arviointi on tärkeää, jotta kehityksen suunta pysyy kehittämistavoitteiden mukaisena. Kehittämistavoitteiden arvioinnilla tarkoitetaan tehtyjen toimenpiteiden tuottamien tulosten mittaamista. Keskeistä on valittujen mittareiden oikeellisuus ja toimivuus arvioitavan kehittämistyön kannalta (Kananen 2012, 80-81).

Ekosysteemitasolla mittarit eivät välttämättä ole numeraalisesti yhtä tarkkoja kuin yrityskohteisesti, mutta substanssitasolla kehittämisen tavoitteet voidaan määritellä alueellisen vaikuttavuuden kautta. Tässä kehittämistutkimuksessa määritellyt tavoitteet muodostavat tiekartan vuoteen 2027, jonka kautta toteutumista voidaan mitata ja tarvittaessa myös tarkistaa tavoitteita. Tutkimusmenetelmänä käytettyä osallistuvaa havainnointia ja kahden kiepin oppimisprosessia hyödyntäen jatketaan kehittämistyötä arvioinnin kautta eteenpäin ja jalostetaan toimintamallia edelleen huomioiden strategian laatimisessa käytettyjen analyysimenetelmien tulokset sekä muutokset ympäröivissä olosuhteissa. (Basten & Haamann 2018, 3-5.)

Tutkimuskysymysten kautta määritellyt kehittämisen ensimmäisen vaiheen tavoitteet saavutettiin lähtökohtaisesti hyvin. Työryhmätyöskentelyyn sitoutui keskeiset alueelliset toimijat, joiden yhteisen tietopääoman kautta kerättiin strategian ja tuotteistuksen taustaksi tarvittava tietopohja ja näkemykset tulevaisuuden tahtotilasta. Kuten edellä on mainittu, kehitysprosessi ei ole staattinen vaan alueellisen elinkeinoyhtiön perustoimintaan kuuluva jatkuva toiminnallinen viitekehys. Näin ollen voidaan todeta, että tämä tutkimus oli ennen kaikkea lähtölaukaus ja alkuvaiheen määrittely isolle strategiselle muutokselle, joka tähtää Lahden seudun urheiluekosysteemin painoarvon ja kilpailukyvyn kasvattamiseen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

7 Lopuksi

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteen oli määritellä Lahden seudun edellytykset muodostaa kansainvälinen urheiluliiketoiminnan innovaatioalusta, joka toimii porttina Euroopan ja Aasian välillä sekä kansallisena urheiluviennin veturina. Lähtökohta tutkimukselle oli aiemmassa kehittämistyössä tehty havainto, että Lahden seudulla olisi edellytykset toimia nykyistä vahvemmin monipuolisena urheiluliiketoiminnan kansallisena ja kansainvälisenä kehittämisalueena sekä tutkimus- ja tuotekehityskeskuksena. Nykytilanteessa Lahden urheiluosaamisen tunnettuus kuitenkin rajoittuu käytännössä talviurheilutapahtumien järjestämiseen.

Tutkimus toteutettiin alueelliseen sidosryhmätyöskentelyyn kohdistuvan osallistuvan toimintatutkimuksen kautta, jonka tuottaman aineiston perusteella muodostettiin kokonaiskuva Lahden seudun urheiluekosysteemin kansainvälisistä vahvuustekijöistä. Tutkimuksen tuloksena syntyi ensimmäisen vaiheen tuotteistettu ekosysteemikuvaus, urheiluliiketoiminnan kansainvälistymisstrategia sekä suunnitelma kaupunkibrändin uudistamisesta. Tutkimus toteutettiin syklisiä prosessinhallintamenetelmiä sekä oppivan organisaation ja tietämyksenhallinnan teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Tutkimuksen kautta syntyneitä kehittämistuloksia sekä tuotteistuksen aihioita voidaan tulevaisuudessa hyödyntää kansainvälisten toimijoiden houkuttelemiseksi alueelle sekä tukemaan paikallisten yritysten vientiä ja pääsyä osaksi kansainvälisiä arvoketjuja.

Lahden urheiluekosysteemi ja sen kansainvälinen tuotteistettu kokonaiskonsepti ei ole staattinen kokonaisuus, vaan se tulee tässä tutkimuksessa esitetystä mallista kehittymään edelleen ja muuttamaan muotoaan. Toimintamallin kehittämisen lähtökohdaksi valittiin aiempi talviurheilun osaamiskokonaisuus, joka edelleen on merkittävässä asemassa kehittäessä Lahden urheiluosaamisen kokonaisuutta tulevaisuudessa. Uuden kokonaiskonseptin tavoitteena on jalostaa aiempaa osaamiskokonaisuutta ja tuoda rinnalle entistä vahvemmin esiin Lahden seudun urheiluolosuhteiden ja osaamisen ympärivuotisuus ja monipuolisuus.

Tulevaisuudessa Lahti Sports Hubin kehittämistyössä tavoitellaan valtakunnallista veturi-asemaa urheiluosaamisen viennin osalta, sekä kansainvälistä mahdollistajan roolia Euroopan ja Aasian välisen urheilusektorin innovaatio- ja liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Verrattuna pohjoismaalaisiin tai eurooppalaisiin vastaavan tyyppisiin urheilusektorin osaamiskeskittyymiin, Lahti voi tällä tavalla asemoituna saavuttaa kilpailuetua kansainvälisessä verkostossa sekä mahdollistaa Lahden seudun yritysten pääsyn osaksi kansainvälisiä arvoketjuja sekä rahoitus- ja liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla Lahden seudun tunnettuus urheiluliiketoiminnan kehittämisalueena sekä yritystoimintojen sijoittumisalueena

kehitty. Tätä kautta luotu uudenlainen toimintamalli tuottaa pitkällä aikavälillä positiivisia vaikutuksia Lahden seudun elinkeinoelämän kehittymiseen.

Tutkimuksessa määriteltiin ekosysteemitason toimintamallin uudistamiseen liittyvät lähtökohdat strategian, tuotteistuksen sekä brändin peruselementtien osalta. Työ jatkuu tulevana vuosina hyödyntäen tutkimuksen tuloksia, kehittämällä niitä edelleen sekä muodostaen tarkastellun alueellisen urheiluekosysteemin osaamisesta ja tietopääomasta kokonaisvaltainen tuotteistettu kokonaisuus. Määrätietoisesta kehittämistyöstä ja rohkeasta kansainvälisestä toiminnasta Lahdella on mahdollisuus lunastaa vahva rooli merkittävänä pohjoismaalaisena urheilusektorin liiketoimintakeskittymänä, joka toimii aktiivisesti Euroopan ja Aasian välisen urheiluinnovaatiotoiminnan mahdollistajana ja suunnannäyttäjänä.

Lähteet

- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, September-October.
- Basten D. & Haamann, T. 2018. Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*. July-September 2018, 1-20.
- Baum, F., MacDougall, C. & Smith, D. 2006. Participatory action research. *Journal of Epidemiol Community Health*, Vol 60, s. 854-857.
- Bonazzi, F & Zilber, M. 2014. Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Review of business management*, Vol. 16, No. 53, s. 616-637.
- Costello, G., Donnellan, B. & Conboy, K. 2014. Implementing an Innovation Project in an Irish Multinational Subsidiary: A Dialogical Action Research Study. *Irish Journal of Management*. January 1, s. 73-89.
- Eshuis, J & Edwards, A. 2013. Branding the City: The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance. *Urban Studies*, Vol. 50, s. 1066-1082.
- GSI Event Study. 2017. FIS Nordic World Ski Championships 2017 Lahti, Finland 22nd February – 5th March 2017. Sportcal Global Communications Ltd.
- Hussinki, H., Ritala P., Vanhala M., Kianto A. 2017. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, No. 4, s. 904-922.
- Jacobides, M. 2019. In the ecosystem economy, what's your strategy? *Harvard Business Review*. Sep/Oct 2019, Vol. 97, No 5, s. 128-137.
- Jin, Y., Ji, S., Liu, L. & Wang, W. 2021. Business model innovation canvas: a visual business model innovation model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0079>
- Johansson, F. 2005. *Medici-ilmiö*. Helsinki: Talentum.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2007. *Exploring corporate strategy: text & cases*. Harlow: Pearson Education.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. *Sinisen meren strategia*. Talentum.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2016. Marketing 4.0. Moving from traditional to digital. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Kivelä, R. 2021. Päijät-Hämeen älykäs erikoistuminen ja tiekartat. Maakuntastrategiassa 2018–2021 esitettyjen kärkien ja tiekarttahankkeiden yhteenveto. Päijät-Hämeen liitto. Viitattu 11.5. Saatavissa https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2021/04/Alykas_erikoistuminen_ja_tiekartat_190421.pdf

Koporovic, N., & Törnroos, J-Å. 2019. Conceptualizing Interactive Network Branding in business markets: developing roles and positions of firms in business networks. Journal of Business & International Marketing, Vol 34, No 8, s. 1681-1691.

Korhonen, S. 2019. Kiinalaiset halutaan suksille – Suomen tuella. Ulkoministeriön blogit. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://blogit.ulkoministerio.fi/kiina/kiinalaiset-halutaan-suksille-suomen-tuella/>

Lahten kaupunki. 2020. Lahten kaupunkiseudun kilpailukykystrategia. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.lahti.fi/tiedostot/kilpailukykystrategia/>

Lahten kaupunki. 2021a. Mikä on Euroopan ympäristöpääkaupunki? Viitattu 21.3.2021. Saatavissa <https://greenlahti.fi/faktat>

Lahten Kaupunki. 2021b. Lahten kestävän kasvun ohjelma. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteke/strategia-ja-kehittaminen/lahten-kestavan-kasvun-ohjelma/>

Lahten Kaupunki & Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2021. Innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimus Lahten kaupunkiseudun ja valtion välillä 2021-2027. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa <https://tem.fi/documents/1410877/0/Lahti+sopimus+FI-NAL+%281%29.pdf/5b61e441-c7e2-daba-69ce-2e3e0fe37711/Lahti+sopimus+FI-NAL+%281%29.pdf?t=1615881736888>

Lahten Seudun Kehitys LADEC Oy. 2021. Lahti Business Region – Meille sijainti on kilpailuetu. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa <https://lahtibusinessregion.fi/miksi-lahden-seutu/sijainti/>

Lahti Region Oy. 2020. Maankunnallisen matkailu- ja tapahtumastrategian uudistus käynnistyy Päijät-Hämeessä. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.epressi.com/tiedotteet/matkailu/maakunnallisen-matkailu-ja-tapahtumastrategian-uudistus-kaynnistyy-paijat-hameessa.html>

- Liikuntakeskus Pajulahti. 2020. Pajulahdesta virallinen Paralympic Training Center. Viitattu 12.5.2021. Saatavilla <https://pajulahti.com/2020/10/07/pajulahdesta-virallinen-paralympic-training-center/>
- Lindberg-Repo, K. 2019. Pohjolan brändit– 5 vinkkiä menestykseen Aasiassa. Viitattu 21.9.2021. Saatavilla <https://www.linkedin.com/pulse/pohjolan-br%C3%A4ndit-5-vinkki%C3%A4-menestykseen-aasiassa-kirsti-lindberg-repo/>
- Lock, D. 2013. Project management. Burlington: Gower Publishing.
- Malmelin, N. & Hakala J. 2009. Guided by the brand: from brand management to integrative corporate communications. Business Strategy Series, Vol. 10, No. 5, s. 248-258.
- Mariutti, F. & Giraldi, J. 2021. Branding cities, regions and countries: the roadmap of place brand equity. RAUSP Management Journal, Vol. 56, No. 2, s. 202-216.
- Merkelsen, H. & Rasmussen, R. 2016. Nation branding as an emerging field – An institutionalist perspective. Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 12, s. 99-109.
- Mikkonen, K. 2002. The competitive advantage of regions and small economic areas: The case of Finland. Fennia, Vol. 180, No. 1–2, s. 191-198.
- Moore, J. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, May-June.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Nieminen, M., Rilla, N., Leikas, J. & Ikonen, V. 2018. Innovaatiotoiminnan yhteiskunnallinen vastuullisuus ja vaikuttavuus. Teoksessa Viljanen, S. & Juuti, P. (toim.) 2018. Arvovallankumous. Keuruu: EDITA.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Viro: Helsingin Kamari Oy.
- Penkert, B. & Malhotra, R. 2021. European Sports Tech Report 2021. SportstechX, Berlin. Viitattu 24.10.2021. Saatavissa <https://sportstechx.com/estr/>
- Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Johannes Pernaa (Toim.), *Kehittämistutkimus opetuslalla*, s. 9–26. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Päijät-Hämeen liitto. 2017. Päijät-Hämeen maakuntastrategia. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2020/02/Maakuntastrategia_ja_ohjelma_2018-2021_nettiin.pdf

- Päijät-Hämeen liitto. 2020. Päijät-Hämeen kestävän kasvun ohjelma 2021-2023. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2020/10/Paijat-Hame_kestavan_kasvun_ohjelma_luonnos3_LR.pdf
- Päijät-Hämeen liitto. 2021. EAKR 2014-2020. Suomalaisen talviosaamisen kehittäminen – Tuotteistuksesta vientiin -hanke. Viitattu 11.10.2021. Saatavissa <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=A73079>
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2020. The “Interacted” actor in platformed networks: theorizing practices of managerial experience value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No 7, s. 1165-1178.
- Reason, P. and Bradbury, H. 2001. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.
- Reuber, R. 2018. *International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities Across National Borders*. Toronto: Springer International Publishing AG.
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. NewYork, Currency.
- Rinkinen S. & Harmaakorpi V. 2018. The business ecosystem concept in innovation policy context: building a conceptual framework. *The European Journal of Social Science Research*, 31:3, s. 333-349
- Rubach, S., Hoholm, T. & Håkansson, H. 2017. Innovation networks or innovation within networks. *IMP Journal*, Vol. 11, No 2, s. 178-206.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksellä kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Slade-Brooking, C. 2016. *Creating a Brand Identity: A Guide for Designers*. London: Laurence King Publishing Ltd.
- Smash Events. 2021. SMASH Lahti. Viitattu 11.5.2021. Saatavilla <https://www.smashevents.fi/content/en/20006/108783/SMASH%20Lahti%202021.html>
- Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus. www.metodix.com. Menetelmäartikkelit. Viitattu 28.4.2020.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Pro.

- Syratt, G. & Archer, J. 2012. Manual of travel agency practice. Net York: Routledge.
- Syvänen, S. 2004. Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus: oppimisen dialogit. Teoksessa J. Lehtonen (toim.), *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*, s. 89-100. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Valtakoski, A. & Järvi, K. 2016. Productization of knowledgeintensive services. Enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of Service Management* Vol. 27 No. 3, 2016, s. 360-390.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Liite 1. Kehittämishankkeen aikana toteutetut Lahden urheiluekosysteemin sidosryhmien työryhmätyöskentelyt

Työryhmän aihe	Ajankohta	Osallistuneet organisaatiot
Sports hub ideointi, sisäinen	13.1.2021	Elinkeinotoimijat
Tutkimus- ja valmennusosaamisen konseptointi	13.1.2021	Korkeakoulu, urheiluopistot
Sports Hub - kestävä kasvun teemasisällöt	14.1.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut, urheiluopistot
Gateway-sisällöt	14.1.2021	Elinkeinotoimijat, yritykset, kansainväliset kehittäjäkumppanit (NO, SE, DK)
Tutkimustoiminta	25.1.2021	Korkeakoulut
Sports Hub - kestävä kasvun teemasisällöt	26.1.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut, urheiluopistot
Tutkimus- ja valmennusosaamisen konseptointi	26.1.2021	Korkeakoulut, urheiluopistot
Sport gateway EU-Aasia	27.1.2021	Yritykset, kansainvälinen sijoittaja (GB)
Älykkään erikoistumisen tiekartta	28.1.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut, urheiluopistot
Sports Hub-strategia	29.1.2021	Elinkeinotoimijat, yritykset
Sport Gateway EU-Aasia	2.2.2021	Yritykset, kansainvälinen sijoittaja (GB)
Sports Hub – kestävä kasvun teemasisällöt	3.2.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut, urheiluopistot
Sport gateway sisällöt	4.2.2021	Elinkeinotoimijat, yritykset, kansainväliset kehittäjäkumppanit (NO, SE, DK)
Kaupunkien välinen yhteistyö / Suomi-tason toiminta	4.2.2021	Elinkeinotoimijat, kaupungit
Älykkään erikoistumisen tiekartta	4.2.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut, urheiluopistot
Tutkimus- ja valmennusosaamisen konseptointi	18.2.2021	Elinkeinotoimijat, korkeakoulut, urheiluopistot
Startup-toimialustan suunnittelu	19.2.2021	Yritykset
Investin-toimintamallin suunnittelu	23.2.2021	IIF, BF, elinkeinotoimijat
Kestävä kasvun johtoryhmä	26.2.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut
Kaupunkien välinen yhteistyö / Suomi-tason toiminta	26.2.2021	Elinkeinotoimijat, kaupungit
Urheilusektorin investin-tarjoama	1.3.2021	IIF
Koulutuspalvelujen kv-tuotteistus Aasian markkinalle	2.3.2021	Korkeakoulut, kansainväliset kumppanit (CN)
Vientikonsortiot / -kanavat Aasia	3.3.2021	Suurlähetystö (SG)
Peking 2022 olympialaiset / Lahti ja Suomitason toiminta	3.3.2021	Lahden kaupunki, kansainväliset kumppanit (CN)
Sport Gateway sisällöt	4.3.2021	Elinkeinotoimijat, yritykset, kansainväliset kehittäjäkumppanit (NO, SE, DK)

Peking 2022 olympialaiset / Lahti ja Suometason toiminta	9.3.2021	Lahden kaupunki, kansainväliset kumppanit (CN)
Startup-toimialusta / Kiina	10.3.2021	Yritykset, kansainväliset kumppanit (CN)
Sports Hub – kestävän kasvun teemasisällöt	11.3.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut, urheiluopistot
Koulutuspalvelujen kv-tuotteistus Aasian markkinalle	12.3.2021	Korkeakoulut, kansainväliset kumppanit (CN)
Sports Hub-sisällöt urheilumatkailu / kv-liiketoiminta	17.3.2021	Elinkeinotoimijat, urheiluopistot, Lahden kaupunki
Sports Hub-sisällöt, infra	17.3.2021	Elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki
Tutkimus- ja valmennusosaaminen	18.3.2021	Korkeakoulut, urheiluopistot, urheilujärjestöt
Sports Hub-sisällöt TKI + valmennus	19.3.2021	Korkeakoulut, urheiluopistot
Pohjoismainen yhteistyö / Kiina	26.3.2021	Elinkeinotoimijat, yritykset, kansainväliset kehittäjäkumppanit (NO, SE, DK)
Kestävän kasvun johtoryhmä	6.4.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut
Kaupunkitason yhteistyö Kiina	15.4.2021	Lahden kaupunki, Zhangjiakoun kaupunki (CN)
Koulutuspalvelujen kv-tuotteistus Aasian markkinalle	16.4.2021	Korkeakoulut, kansainväliset kumppanit (CN)
Startup-toimialusta kv-toimintamallin suunnittelu EU-Aasia	19.4.2021	Suurlähetystö / BF (JP), yritykset
Sports Hub-strategian suunnittelu	20.4.2021	Yritykset, elinkeinotoimijat
Kiina-strategian suunnittelu / Sports hub-sisällöt	21.4.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, Helsingin kaupunki, korkeakoulut, urheiluopistot, yritykset
Lahti kansallisena urheiluviennin veturina	22.4.2021	Lahden kaupunki, elinkeinotoimijat
Sport hub-ideointi, sisäinen	27.4.2021	Elinkeinotoimijat
Urheiluteknologian testausympäristön suunnittelu / yritysrajapinta	28.4.2021	Yritykset
Älykkään erikoistymisen tiekartta / Sports hub brändi	29.4.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut
Sports hub suunnittelu 2021-2027 / ekosysteemisopimus	11.5.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki
Kestävän kasvun johtoryhmä	11.5.2021	Alueelliset elinkeinotoimijat, Lahden kaupunki, korkeakoulut
Startup toiminta-aslusta Kiina / Japani	11.5.2021	Lahden kaupunki, yritykset, kv-kehittäjäkumppanit (CN, JP)