

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Matkailu

2013

Esa Hjerppe & Vesa Kuivasto

JALKAPALLOTURISMI PALVELUTUOTTEENA

– valmismatkapaketti jalkapallon ystäville



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Matkailu

2013 | 44

Jaakko Haltia

Esa Hjerppe & Vesa Kuivasto

JALKAPALLOTURISMI PALVELUTUOTTEENA

Opinnäytetyön aiheena on suunnitella jalkapalloturismiin liittyvä palvelutuote, jolla on kysyntää markkinoilla. Aluksi olemme tutkineet jalkapalloturismia käsitteenä ja mitkä ovat matkailijoiden motivaatioita matkustamiseen. Opinnäytetyössä käyttämämme tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan etenemällä loogisessa järjestyksessä. Havaintojemme kautta pystymme toteuttamaan liiketoimintamalli Canvaksen, jonka pohjalta olemme osanneet valita teemahaastatteluun oikeat teemat ja haastatteluiden kohderyhmät.

Teemahaastattelut toteutetaan rennossa ilmapiirissä, mikä tekisi haastattelutilanteista mahdollisimman luontevia ja loisi vuorovaikutteista keskustelua. Teemahaastattelujen tarkoituksena on saada keskustelut etenemään valitsemiemme teemojen puitteissa, jotta aihepiirit pysyvät samoina haastateltavistamme riippumatta. Haastatteluiden pohjalta päädyimme siihen tulokseen, että jalkapalloturismiin liittyvälle palvelutuotteelle on kysyntää.

Tutkimusmenetelmien tuloksien pohjalta suunnittelemme palveluotteen ja sen tuotteistamisen. Liiketoimintasuunnitelman avulla osoitamme, että palvelutuotteemme pystytään tuomaan markkinoille. Opinnäytetyössä luomme palvelutuotteelle kattavan pohjan, mitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden toteuttamisvaiheessa.

ASIASANAT:

Jalkapallo, jalkapalloturismi, jalkapalloturisti, matkailu, palvelutuote, tuotteistaminen, valmismatka

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality management | Tourism

2013 | 44

Jaakko Haltia

Esa Hjerppe & Vesa Kuivasto

FOOTBALL TOURISM AS A SERVICE PRODUCT

The purpose of this thesis is to design a football tourism-related service into a service product that has demand in the market. In the beginning we have studied football tourism as a concept and what the motivations for tourists are to travel. The research methods that we have used in our thesis support each other by progressing in a logical order. Through our observations we are able to implement the business model Canvas, which gives us a platform to choose the right themes for the interview, and find the right target groups.

Theme interviews were carried out in a relaxed atmosphere to make the interview situation as natural as possible, and to create an interactive discussion. The purpose of the theme interviews is to have discussions proceeding within the framework of chosen themes. These themes help us to create a similar kind of discussion regardless of our interviewees. After theme interviews we came to the conclusion that there is a demand for a football-related service product.

We will design a service product that is based on the results from our research. We will create a business plan that shows that we can bring our service product to the market. The thesis will create a comprehensive foundation for our service product that we can use in the implementation phase in the future.

KEYWORDS:

Football, Football tourism, football tourist, package tour, productization, service product, travel

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JALKAPALLOTURISMI MATKAILUN OSANA	7
2.1 Turismi ja matkailija	7
2.2 Matkailijan motivaatio ja motiivit	8
2.3 Urheiluturismi kasvavana trendinä	10
2.4 Jalkapallokulttuuri	12
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	14
3.1 Havainnointi	14
3.2 Liiketoimintamalli Canvas	15
3.3 Teemahaastattelu	16
4 TUTKIMUSTEN TULOKSET	18
4.1 Havainnointi	18
4.2 Liiketoimintamalli Canvas	20
4.3 Teemahaastattelujen tulokset	22
5 PALVELUTUOTE MATKAILUTUOTTEEKSI	25
5.1 Segmentointi	25
5.2 Tuotteistaminen	26
5.3 Palvelulupaus	27
5.4 Hankinnat	28
5.4.1 Hankintojen vaikutus kannattavuuteen	29
5.4.2 Yhteistyö ja kumppanuussuhteet	30
5.5 Valmismatka	32
5.6 Jalkapallomatkan erityismatkaehdot	33
6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	37
6.1 Liikeidea	37
6.2 Osaaminen	38
6.3 Palvelutuote	38
6.4 Asiakkaat	39

6.5 Toimintatavat	39
6.6 Visio	40
6.7 Markkinatilanne ja kilpailijat	40
7 LOPPUSANAT	42
LÄHTEET	44

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

KUVAT

Kuva 1. Urheiluturismin kasvun ennuste (WTO, 2008).	11
---	----

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia liikeideallemme toimiva palvelukonsepti. Selvitämme voisiko tämänkaltaiselle valmismatkatuotteelle olla tarvetta ja miten se saataisiin tuotteistettua. Opinnäytetyömme käsittelee jalkapalloturismia outgoing -matkailun kautta, mikä tarkoittaa lähtömaasta pois suuntautuvaa matkailua. Meidän tapauksessamme tämä tarkoittaa Suomesta Saksaan kohdistuvaa matkailua.

Pohdimme ja selvitämme mikä saa ihmiset tekemään jalkapallomatkoja ulkomaille. Tutkimme ihmisten motiiveja jalkapalloturismiin muun muassa haastatteluiden ja omien havaintojemme perusteella. Lisäksi opinnäytetyömme sisältää liiketoimintasuunnitelman, joka avaa meille yrittäjyyden näkökulmia sekä antaa meille pohjan saattaa palvelutuote myöhemmässä vaiheessa markkinoille.

Haluamme tuoda markkinoille palvelutuotteen, joka antaa jo jalkapalloa Suomessa seuraaville sekä lajista täysin tietämättömille mahdollisuuden kokea jalkapallon tuomat elämykset kaikessa laajuudessaan aina ottelutapahtumasta sen ympäröimään elämäntyylisiin. Tässä opinnäytetyössä kartoitamme muun muassa oikeanlaisen asiakassegmentin tällaiselle matkailupalvelutuotteelle. Lisäksi olemme huomioineet hankintojen tärkeyden ja erityisesti oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden löytämisen mahdollisimman kustannustehokkaan ja toimivan palvelukonseptin toteuttamiseksi.

Opinnäytetyö on tehty parityönä, missä on kyetty hyödyntämään molempien osapuolten mielenkiinnon ja osaamisen alueita. Esa Hjerppe on työssämme keskittynyt matkailun näkökulmiin, koska omaa vuosien työkokemuksen alalta. Vesa Kuivaston tekeminen tulee puolestaan esiin tuotteistamisen ja hankintojen osa-alueilla. Lisäksi molempien osapuolten suuri mielenkiinto jalkapalloa kohtaan loi yhteisen näkökulman työn tekemiseksi ja saattoi molempien erilaiset osaamisalueet yhteen.

2 JALKAPALLOTURISMI MATKAILUN OSANA

2.1 Turismi ja matkailija

Matkailu on yksi maailman suurimmista elinkeinoista, joka yhdistää eri kulttuureita ja kansoja. Matkailu on lähtö- ja kohdealueiden välistä vuorovaikutusta, jossa toimijoina ovat niin matkalle lähtijät kuin palveluntuottajat. Matkailua tapahtuu silloin, kun ihmiset liikkuvat vakinaisen asuinpaikkakuntansa tai toimintaympäristönsä ulkopuolelle. Matkailu voidaan jakaa kotimaan- ja ulkomaanmatkailuun. Valtionrajojen ulkopuolelle suuntautuvasta matkailusta käytetään usein termiä kansainvälinen matkailu. WTO:n (World Tourism Organization) mukaan kohdemaan näkökulmasta katsottuna matkailu on joko incoming- tai outgoing -matkailua. Incoming- matkailu tarkoittaa kohdemaahan suuntautuvaa matkailua, kun taas vastaavasti outgoing -matkailu on lähtömaasta pois suuntautuvaa matkailua. Meidän tapauksessamme outgoing -matkailu on Suomesta Saksaan suuntautuvaa ja siellä toimivat paikalliset palveluntarjoajat tuottavat vastaavasti incoming -matkailupalvelua. (Vuoristo 2003, 15.)

Matkailija käsitteellä tarkoitetaan ihmistä, joka viettää vähintään yhden yön matkakohteessa. Kohteessa matkailijalla täytyy myös olla joko maksullinen tai maksuton majoitus. Matkailija käsitettä voidaan tarkentaa vielä niin kansainväliseen kuin kotimaanmatkailijaankin. Kansainvälinen matkailija on matkailija, joka viettää ainakin yhden yön matkan kohteena olevassa maassa. Kotimaanmatkailija on matkailija, joka viettää ainakin yhden yön matkan kohteena olevassa paikassa oman maan sisäpuolella. Näiden varsinaisten matkailijoiden lisäksi YK on määritellyt päiväkävijät omaksi ryhmäkseen. Päiväkävijällä tarkoitetaan matkailijaa, joka ei yövy kertaakaan kohteessa matkansa aikana. (Vuoristo 2003, 17.)

2.2 Matkailijan motivaatio ja motiivit

Ymmärtääkseen matkailijan motivaation täytyy ensin ymmärtää miksi asiakkaat tekevät eri asioita. Miksi yksi haluaa lähteä katsomaan jalkapalloa vesisateeseen, kun taas toinen haluaa palvoa aurinkoa hiekkarannoilla. Kaikelle tekemiselle on omat syynsä ja siksi onkin äärimmäisen tärkeää osata selvittää, mikä on asiakkaan tarve ja miksi. Kohderyhmämme on jalkapalloa seuraavat henkilöt. Jossakin vaiheessa tähän kohderyhmään kuuluvien henkilöiden tarve lähteä katsomaan jalkapalloa paikan päälle kasvaa niin suureksi, että heille syntyy motivaatio tehdä asialle jotain. Motivaation alkulähde syntyy tarpeesta ja meidän liikeideamme tarkoitus on täyttää nämä tarpeet. (Solomon ym. 2013, 186.)

Matkailijan ensisijaiset motiivit kertovat matkan tarkoituksen. Eli toisin sanoen ne kertovat syyn siihen, miksi matkalle aiotaan lähteä. Matkailijan motiivit voivat liittyä esimerkiksi työhön, jolloin joudutaan matkustamaan kotoa pois työn takia. Ne voivat liittyä myös kulttuuriin seikkoihin kuten festivaalit ja teatteri tai vastaavasti etnisiin syihin, jolloin halutaan vaikkapa etsiä omia juuria tai vieraila omalla synnyinpaikalla. (Komppula & Boxberg 2005, 68–69.)

Meidän liikeideamme pohjalta oleellisinta olisi, että asiakkaidemme ensisijaiset matkustusmotiivit liittyisivät viihteen, huvittelun, nautinnon ja ajanvietteen sektoreille. Myös kulttuurin merkitystä motiivina on korostettava, sillä jalkapallon kulttuurinen arvostus Saksassa on erittäin suuri. Matkustusmotiivina urheilu- ja katsomotapahtumiin osallistuminen onkin keskeinen osa palvelutuotteemme ostopäätöstä tehtäessä. (Komppula & Boxberg 2005, 68–69.)

Toissijaiset matkustusmotiivit määrittelevät minkä tyyppiselle matkalle tai mihin matkakohteeseen matka tehdään. Matkailijan ensisijaisen matkustuspäätöksen jälkeen tehdään siis päätös minne, milloin ja miten matkustetaan. Lisäksi tehdään päätös millaisessa seurassa matka toteutetaan, missä majoitutaan sekä millaisia aktiviteetteja matkan aikana halutaan harjoittaa. Toissijaiset matkustusmotiivit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Komppula & Boxberg 2005, 71.)

Osa sisäisistä tekijöistä on matkailijan henkilökohtaisia ominaisuuksia, joihin yritykset eivät pysty vaikuttamaan. Näitä ovat muun muassa matkailijan käytävissä olevat tulot tai matkailijan terveydentila. Lisäksi matkailijan pelkotilat tiettyjä matkustusmuotoja kohtaan ovat täysin yrityksistä riippumattomia. On olemassa myös sisäisiä tekijöitä, joihin yrityksissä pystytään vaikuttamaan. Esimerkiksi eri matkapalvelutuotteiden tietoisuutta voidaan lisätä markkinointiviestinnän avulla. Lisäksi matkailijan aiemmat kokemukset voidaan ottaa huomioon segmentoitaessa tuotteita. (Komppula & Boxberg 2005, 71–72.)

Ulkoiset tekijät liittyvät suoraan matkakohteen imagoon. Esimerkiksi 11.9.2001 tapahtumien jälkeinen maailman poliittinen tilanne vaikutti merkittävästi matkakohteen valintaan. Myös taloudellinen taantuma, josta viimeisimpänä EU:n talouskriisi, vaikuttaa esimerkiksi liikematkustuksen vähenemiseen. Myös median vaikutus monien kohtemaiden ja -kaupunkien yleisen imagon luomiseen on tunnistettua. Näitä imagoita matkailuyritykset yrittävät joko vahvistaa tai muuttaa markkinoinnillaan. Kuten Seppo Rätty taannoin totesi, että ”Saksa on paska maa”, epäonnistuttuaan Stuttgartin MM-kisoissa 1993. Me yritämme markkinoinnissamme muuttaa tätä vielä tänä päivänäkin muistettavaa ja käytettävää käsitystä. (Komppula & Boxberg 2005, 72–73.)

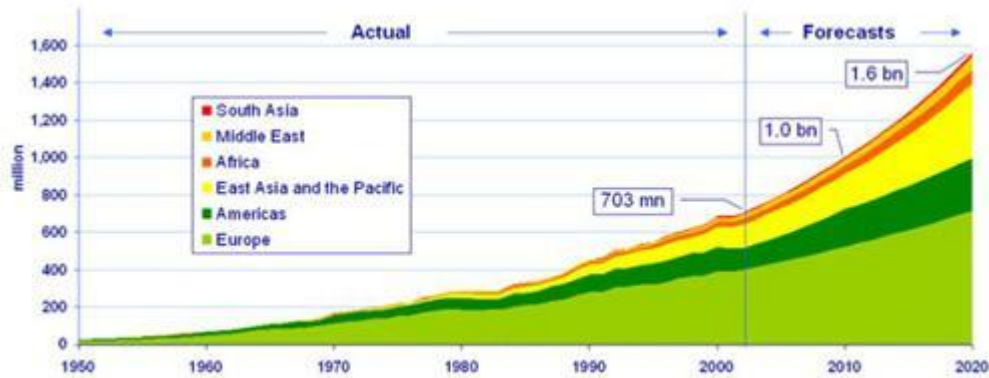
Matkapakettia suunnitellessamme otimme huomioon matkustajien tekemät kohdevalinnat ja sen, mikä saa heidät lähtemään matkalle. Suomessa on jalkapalloturismin osalta suuri työntövoima, sillä jalkapallofaneja ja itse lajia seuraavia penkkiurheilijoita on suuri määrä. Työntövoimalla tarkoitetaan sitä voimaa, joka saa ihmisen tekemään kohdevalintoja ja varaamaan matkan. Meidän tapuksessamme jalkapallo toimii erinomaisena työntövoimatekijänä, sillä Suomesta ei löydy samanlaista huippujalkapalloa, kuten esimerkiksi Saksasta löytyy. Saksalla onkin tässä vastaiskutilanteessa oiva vetovoima tekijä, eli Bundesliiga. Vetovoimatekijällä tarkoitetaan kohtemaassa olevaa matkailijaa puoleensa vetävää tekijää, joka houkuttelee puoleensa asiakkaita. (Vuoristo 2003, 21.)

2.3 Urheiluturismi kasvavana trendinä

Urheiluturismi on perua jo antiikin Kreikan ajoilta. Ensimmäiset dokumentoidut esimerkit urheiluturismista juontavat juurensa vuonna 776 ekr järjestetyistä Olympialaisista. Jo tällöin kisoja lähdettiin seuraamaan suurilla ihmismassoilla kaupungeista kaupunkeihin. Olympialaisten suurena tehtävänä oli urheilun ilon lisäksi saattaa erilaisia kulttuureja yhteen. Tämä aspekti elää edelleen tärkeänä myös nykypäivän urheilutapahtumissa. (Ahonen & Rasku 2012, 98.)

Urheiluturismi on kasvamassa kovaa vauhtia yhä suuremmaksi tekijäksi matkailumaailmassa. (Kuva 1.) Maailman turismi tuotti maailmantaloudelle vuonna 2008 noin 4,5 miljardia euroa. Tulevaisuudessa turismin uskotaan kasvattavan merkitystään maailman bruttokansantuotteelle. Vuonna 2008 matkailun prosentuaalinen osa maailman bruttokansantuotteesta oli 9,9 prosenttia. Turismin osan kasvua on odotettavissa noin 0.6 prosenttiyksikköä, eli vuonna 2018 turismin osa bruttokansantuotteesta olisi 10.5 prosenttia. Urheiluturismilla onkin erittäin tärkeä rooli maailman turismin kasvussa. Urheiluturismi on kaikista nopeimmin kasvava turismin sektori maailmanmarkkinoilla. Vuonna 2008 urheiluturismi tuotti turismille noin 10 prosenttia kansainvälisestä liikevaihdosta. (Ahonen & Rasku 2012, 97–98.)

Urheiluturistin lähtiessä ulkomaille hän tuo rahaa myös kohdemaan muulle turismille. Urheilutapahtumat tuovat matkakohteisiin usein maksukykyisiä asiakkaita, jotka ovat valmiita käyttämään hieman enemmän rahaa kuin esimerkiksi budjettimatkalaiset tai reppureissaajat. Tämä auttaa paikallisia toimijoita myymään enemmän tuottamiaan hyödykkeitä. Ravintolat, baarit ja majoitusliikkeet ovat suurimpia hyötyjiä urheilutapahtumien aikana.



Kuva 1. Urheiluturismin kasvun ennuste (WTO, 2008).

Urheiluturismi tarkoittaa matkustamista kotimaasta kohdemaahan. Kohdemaahan saavuttua urheiluturisti ottaa osaa johonkin paikalla järjestettävään urheilutapahtumaan. Urheiluturismi voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, kovaan ja pehmeään turismiin. Pehmeässä turismissa osallistutaan itse urheilutapahtumaan (esimerkiksi kiipeily ja patikointi), kun taas kovassa turismissa seurataan urheilutapahtumaa ilman, että oltaisiin itse osallisena aktiviteettiin. (Ahonen & Rasku 2012, 97.)

Suurimmat urheiluturismiin lukeutuvat tapahtumat ovat Olympialaiset ja jalkapallon maailmanmestaruuskilpailut. Lyhytkestoisimmista tapahtumista maininnan arvoinen on Formula yhden osakilpailut, jotka vetävät urheiluturisteja ympäri maailmaa. Jalkapallo on Euroopassa eniten seurattu urheilulaji, jossa ottelutapahtumia on ympäri vuoden ja usein eri maiden seurajoukkueet pelaavat toisiaan vastaan. Euroopassa pelataan joka vuosi maailman suurin seurajoukkueiden välinen sarja; Mestareiden liiga (UEFA Champions League). Liiga pelataan Euroopan parhaiden seurajoukkueiden kesken ja tämän takia joukkueiden fanit matkustavat suurin joukoin kannustamaan omaa joukkuettaan, samalla kasvattaen urheiluturismia. (Ahonen & Rasku 2012, 97.)

2.4 Jalkapallokulttuuri

Jalkapalloa pelataan maailman jokaisessa kolkassa rotuun, kulttuuriin tai ihonväriin katsomatta. Jalkapallon voidaankin sanoa olevan maailman puhutuin kieli, sillä jos vaikka antaa jalkapallon kahdelle täysin erilaisesta kulttuurista tulevalle ihmiselle, he todennäköisesti tietävät miten toimia. Lajin merkitys vaihtelee eri maiden välillä. Argentiinassa jalkapallo on suosituin urheilulaji ja sen merkitystä paikalliselle väestölle ei voida liiaksi korostaa, kun vastaavasti meillä Suomessa sen merkitys on huomattavasti hillitympi. Argentiinassa jalkapallo on rinnastettu aina uskontoon liittyväksi tekijäksi, esimerkkinä Diego Maradonan menestysvuosien pohjalta syntynyt Maradona -kirkko. (Kusturica 2008)

Kansainvälisessä jalkapallossa kulttuuriset erot hälvenevät. Seurajoukkueet ovat yhä monikansallisempia ja sen lisäksi maajoukkueissa voi havaita monista eri etnisistä taustoista tulleita ihmisiä. Katsojan näkökulmasta maantieteellisillä ja kulttuurisilla eroilla ei ole merkitystä silloin, kun kyseessä on jalkapallo-ottelu. Ihmiset niin maailmanlaajuisesti kuin paikallisestikin näkevät jalkapallon samasta perspektiivistä. Jalkapallo on ihmisiä yhdistävä kulttuuri. (Ahonen & Rasku 2012, 73.)

Kuten Franklin (2006) toteaa, jalkapalloon vaikuttaa myös negatiivisia asioita kuten historialliset vihanpidot, jotka juontavat juurensa sodista ja muista kansainvälisistä konflikteista. Esimerkkinä Balkanin alue, missä kytee vielä tänä päivänäkin katolisten, islamilaisten ja ortodoksien välinen vihasuhde. Tämä ilmenee jalkapalloväkivaltana Balkanin maiden suurimpien joukkueiden välillä. Ottelut herättävät voimakkaita tunteita, sillä joukkueet ovat olleet vaikeina aikoina pakokeino arjen raskaudesta, kuten esimerkiksi sotien jälkeen.

Saksassa jalkapallokulttuuri on fanaattista ja koko kansaa yhdistävä tekijä, mikä näkyikin päivittäisessä katukuvassa. Jalkapallosta käydään päivittäisiä keskusteluja, mihin varmasti vaikuttaa lajin suuri näkyvyys maan medioissa. Ottelupäivinä kadut täyttyvät joukkueiden kannattajista, jotka nostattavat tunnelmaa paikallisissa ravintoloissa ja kahviloissa. Otteluiden yleisömäärät ovat kymmeniä tuhansia ihmisiä ja tästä huolimatta kaikki halukkaat eivät edes pääse loppuun-

myydyille stadioneille. Täpötäysillä stadioneilla kannattajat laulavat läpi ottelun ja pitävät yllä upeaa tunnelmaa. Tästä syystä Saksa on myös erinomainen vaihtoehto jalkapalloturismille.

Saksalainen kulttuuri on helppo ja avoin, mikä vaikuttaa yleiseen maassa viihtyvyyteen sekä turvallisuuden tunteeseen jalkapallotapahtumissa. Otteluissa saa helposti luotua kontakteja paikallisiin kannattajiin, etenkin oman joukkueen pärjätessä hyvin. Franklinin (2006) mukaan jalkapallokulttuurissa heijastuu koko maailma, missä eri elämäntavat ja -arvot kohtaavat niin hyvässä kuin pahassa. Jalkapallo-ottelussa paikalla onkin yleensä kaiken ikäistä ja kaiken väristä porukkaa varmasti kaikista yhteiskuntaluokista. Stadionilla nämä yhteiskuntaluokat eivät ole omissa katsomonosissaan, mikä osoittaa sen, että ottelun aikana kukaan ei ole toimitusjohtaja, putkimies tai kirjailija – vaan jalkapallon ystävä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa tulemme kertomaan mitä tutkimusmenetelmiä olemme käyttäneet opinnäytetyössä. Valitsimme kyseiset tutkimusmenetelmät tutkittavan aiheen mukaan ja jotta ne tukisivat toisiaan selkeänä jatkumona.

3.1 Havainnointi

Havainnointi on työkaluna heterogeeninen, sillä havaintoja ei voida toistaa ja samasta tilanteesta saadut havainnot voivat erota paljonkin toisistaan. Havainnoitaessa esimerkiksi luonnollisessa ympäristössä, havainnot tehdään aina siinä asia yhteydessä, jossa ne ilmenevät. Havainnointi on tietoista tarkkailua tutkimuskohteesta ja sen toiminnasta. (Vilka 2006, 37–38.)

Havainnointijaksojen tulisi olla pitkiä, jotta hyödyllisiä havainnointitilanteita ilmeneisi useita ja havainnoinnista tulisi mahdollisimman kattavaa. Havainnointi aineiston keräämisen menetelmänä on haastava, sillä siihen sisältyvä kenttätyö voi olla pahimmassa tapauksessa vaativaa ja monimutkaista. Syventymällä tutkittavaan kohteeseen etukäteen ja tekemällä ennakoivalteluja, voidaan huomattavasti helpottaa havainnointitilanteita ja niiden analysointia. (Vilka 2006, 40–41.)

Havainnointi on myös hyvä työväline kun tutkittavasta kohteesta tiedetään vähän tai ei lainkaan. Havainnointi sopii täydentämään muita aineistonkeruumenetelmiä, kuten meidän tapauksessa haastattelua. Voimme siis verrata havainnoinnista saatuja tuloksia haastattelun antamiin tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84.)

3.2 Liiketoimintamalli Canvas

Liiketoimintamalli Canvas (Business Model Canvas) on asiakaslähtöistä ajattelua soveltava liiketoimintamalli, jonka keskiössä on yrityksen arvolupaus. Tämä liiketoimintamalli on hyödyllinen työkalu kuvaamaan ja analysoimaan yrityksen liiketoimintaa. Arvolupaus määrittää, mitä arvoa yrityksen palvelut tuovat asiakkaalle. Arvolupauksen ympärille rakentuu kaikki mitä arvolupauksen täyttäminen yrityksen toiminnalta vaatii. (Stickdorn & Schneider 2011, 212.)

Liiketoimintamalliin määriteltävät asiat käsitellään siitä näkökulmasta, miten asiakas haluaisi palvelun toteutettavan. Eli esimerkiksi mitä jakelukanavia tulisi asiakkaan kannalta käyttää. Liiketoimintamalli Canvasiin kirjataan yhdeksään eri ruutuun yrityksen tai palvelun ihanteelliset ratkaisut. Jokaiseen ruutuun kirjataan yrityksen tai palvelun ihannetilanne. Arvolupauksen määrittelemisen jälkeen tärkein tehtävä on kuvailla ihanneasiakas. Se kertoo, minkälaisia asiakkaita yrityksellä tai palvelulla halutaan tavoitella. Liiketoimintamalli Canvasissa kuvattavat yhdeksän ruutua ovat: *value propositions*, *customer segments*, *customer relationships*, *channels*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, *cost structure* sekä *revenue streams*. (Business Model Generation 2013.)

Value proposition -ruutu kuvaa, mitä arvoa kehitettävä palvelu asiakkaalle tuo. Se myös vastaa kysymykseen, minkä asiakkaan ongelman tai kysymyksen palvelu ratkaisee sekä sen, mitkä asiakkaan kokemat tarpeet palvelulla täytetään. *Customer segments* -ruutuun määritellään, mitkä ovat yrityksen asiakasryhmät, joille palvelua tuotetaan. Lisäksi määritellään, mikä asiakasryhmä on kaikkein tärkein eli mihin asiakasryhmään tulee panostaa eniten. *Customer relationship* -ruutu kuvaa minkälaista suhdetta asiakkaisiin pidetään ja kuinka asiakkuuksia ylläpidetään. Se myös kertoo, mikä on kunkin yksittäisen asiakkuuden arvo. *Channels* -ruutu kertoo, miten asiakasryhmät tavoitetaan ja mikä on paras kanava tavoittaa heidät. On myös hyvä määritellä ne kanavat, jotka eivät parhaan lopputuloksen saamiseksi toimi yhtä hyvin. (Business Model Generation 2013.)

Key activities -ruutu vastaa kysymykseen mitä toimintoja tarvitaan, että asiakkaan tarpeet ja vaatimukset tulee täytettyä. Se myös kertoo mitä kanavia käyttäen palvelu toteutetaan. *Key resources* -ruutu vastaa kysymykseen mitä resursseja tarvitaan palvelun toteuttamiseen ja asiakkaiden vaatimusten täyttämiseen. Lisäksi se kertoo mitkä resursseista ovat kaikkein tärkeimmät. *Key partners* -ruutu kertoo, minkälaisia yhteistyökumppaneita tarvitaan palvelun toteuttamiseen ja mikä on yhteistyökumppaneiden rooli palvelussa. Lisäksi se kertoo mitä toimintoja yhteistyökumppaneilta vaaditaan halutun lopputuloksen saamiseksi. (Business Model Generation 2013.)

Cost structure -ruutu kertoo, mikä on palvelun kulurakenne eli mitä kuluja yritykselle tulee palvelun toteuttamisesta. Siihen myös kirjataan, mitkä *key resources* ja *key activities* -ruutujen asioista ovat kaikkein kalleimpia. *Revenue streams* -ruutu kertoo, mistä palvelun tulovirta muodostuu. Siihen kirjataan siis mistä tulot muodostuvat, eli mistä palveluista asiakkaat maksavat ja miten he niistä maksavat. (Business Model Generation 2013.)

3.3 Teemahaastattelu

Valitsimme tiedonkeruumenetelmäksemme teemahaastattelun, jonka avulla pyrimme selvittämään jalkapalloturismiin kohdistuvia palvelutarpeita ja niiden kysyntää. Teemahaastattelun avulla pystyimme sitomaan haastattelun tiettyihin aihepiireihin, jotka olivat myös kaikille haastateltavillemme samoja. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 48) mukaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee siis tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Näin ollen pystyimme itse ohjaamaan haastattelun kulkua kartoittaaksemme sen hetkiset palvelutarpeet mahdollisimman kattavasti.

Järjestimme haastatteluihin mahdollisimman rennon ympäristön ja ilmapiirin, millä pystyimme motivoimaan haastateltaviamme. Haastattelu on suoraa vuorovaikutusta haastateltavan ja haastattelijan välillä, jolloin tiedonhankintaan pystyy vaikuttamaan itse tilanteessa. Hyvin järjestetty ja motivoitu haastattelu mahdol-

listaa innovaatioiden syntymisen. Haastattelun avulla uskoimmekin pääsevämme parhaiten käsiksi haastateltaviemme sielunmaisemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34.)

4 TUTKIMUSTEN TULOKSET

4.1 Havainnointi

Havainnointi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja. Havainnoinnilla halusimme selvittää millainen matkailumaa Saksa on jalkapalloturismien näkökulmasta. Keväällä 2013 teimme molemmat tahoillamme havainnointimatkan Saksaan, millä selvitimme Saksan soveltuvuutta niin laadullisesti kuin kulttuurisestikin outgoing -jalkapallomatkailun kohdemaaksi.

Lähtökohtaisesti Saksa on suomalaiselle turistille helppo maa, sillä maassa on toimiva infrastruktuuri ja tämän takia suomalainen voi tuntea olevansa turvallissa maassa. Myös lentoyhteydet Saksaan ovat erinomaiset, sillä suoria lentoja on tarjolla useaan eri Saksan kaupunkiin. Havainnoimimme lentoyhteyksiä käyttäen Tampere-Frankfurt-Tampere ja Helsinki-Berliini-Helsinki. Lentoyhteydet Suomesta Saksaan ovat erinomaiset, mikä onkin yksi tärkeimmistä kriteereistä kaupunkiloman kohdetta valittaessa Matkaopas -lehden teettämän tutkimuksen mukaan. (Puoskari 2013, 44) On äärimmäisen tärkeä asia, että lentoyhteyksiä löytyy Helsingin lisäksi myös Tampereelta. Pystymme tarjoamaan asiakkaalle vaihtoehtoisen lähtöpaikan Helsingin sijaan, mikä kasvattaa matkustusvolyymiamme. Lisäksi suoria lentoja Suomesta löytyy muun muassa Düsseldorfin, Breмениin ja Müncheniin.

Kiersimme matkojen aikana useita eri kaupunkeja käyttäen sekä julkista liikennettä että vuokra-autoja selvittääksemme erilaisten liikenneyhteyksien toimivuuden. Asetimme laatukriteereiksemme aikatauluissa pysymisen, hinnan ja liikennevälineiden laadun. Saksassa julkinen liikenne osoittautui laatukriteereiltään erittäin toimivaksi, sillä esimerkiksi matkalippujen hinnoittelussa oli onnistuttu asettamalla lippujen hinnat eri vyöhykkeiden mukaan. Esimerkiksi Berliinissä maksamalla vain muutaman euron enemmän turistilipusta, pystyy lipun

hinnalla kattamaan koko Berliinin lähiympäristön. Tällä pystymme tarjoamaan asiakkaille kustannustehokkaan ja ympäristöystävällisen matkustusvaihtoehdon. Julkiset liikennevälineet osoittautuivat lisäksi siisteiksi ja moderneiksi, mikä puolesta puhuivat muun muassa ilmastointi ja miellyttävät istuimet.

Tutustuimme havainnointimatkojen aikana eri hintatasoisiin majoituksiin aina huoneistohotelleista neljän tähden hotelleihin. Saksassa on paljon huoneistohotelleja, mikä tarjoaa majoitusmahdollisuuden samaan huoneistoon suuremmillekin ryhmille. Huoneistohotellien etuna on myös mahdollisuus valmistaa itse ateriansa, koska havainnointiemme pohjalta selvitimme Saksan elintarvikekustannusten olevan huomattavasti edullisempia kuin Suomessa. Esimerkiksi leivän, leikkelepaketin ja juuston saa kaupasta muutamaa euron halvemmalla kuin Suomessa. Myös oluen hinta on Saksan elintarvikekaupoista ja kioskeista ostettaessa huomattavasti huokeampi kuin Suomessa. Lisäksi katuruokailun hinta Suomen hintatasoon verrattuna on edullinen. Hotellit keskitasoisista ylöspäin ovat Saksassa siistejä ja palvelutasoltaan erittäin hyviä. Emme törmänneet epäsiisteihin tai huonolaatuisiin hotelleihin matkojemme aikana.

Havainnoimamme lähes kymmenen jalkapallo-ottelua Saksassa antoivat kaikki toimivan kuvan ottelutapahtumista kokonaisuudessaan. Stadionit sijaitsivat hyvien kulkuyhteyksien päässä, joten niihin oli helppo päästä. Pääasiallisena arviointikriteerinä stadioneilla käytimme käytettävyyttä, joka on tuotteen, palvelun tai ympäristön helppokäyttöisyyttä. Helppokulkuisuus ja selkeät opasteet tekevät tilojen käytettävyydestä miellyttävän. Tiloja suunniteltaessa on ensisijaisen tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden mahdollisuus tehokkaaseen työntekoon ja mahdollistaa loppukäyttäjän esteetön, turvallinen ja käyttäjäkokemukseltaan hyvä asiakasmatka. (Kuutti 2003, 13.)

Hyvällä käytettävyydellä on mahdollistettu toimivat palveluprosessit. Esimerkiksi havainnoituamme Signal Iduna Parkilla Dortmundissa, huomasimme miten yli 80 000 janoista ja nälkäistä ihmistä onnistutaan palvelemaan tehokkaasti koko tapahtuman ajan. Meidän mielestämme olisi hyödyllistä, että täältä Suomesta lähdetäisiin havainnoimaan stadionien käytettävyyttä. Siinä missä Suomessa

onnistutaan vaikuttamaan negatiivisesti asiakkaan saamaan palvelukokemukseen muun muassa ylihinnoitelluilla tuotteilla, lipuilla ja hitaalla palvelulla, ovat asiat aivan päinvastoin Saksassa. Haluammekin näin ollen tarjota asiakkaalle mahdollisuuden hinta-laatusuhteeltaan korkealuokkaiseen jalkapalloelämykseen.

4.2 Liiketoimintamalli Canvas

Käytimme liiketoimintamalli Canvasia palvelutuotettamme suunniteltaessa. Liiketoimintamalli Canvasia käyttämällä pystyimme käsittelemään ja kuvaamaan tulevan yrityksemme toiminnan. Tärkeintä oli löytää yrityksellemme oikeat asiakassegmentit, luoda oikeanlainen arv lupaus sekä ymmärtää yrityksellemme tärkeimmät kumppanit.

Liikeideamme tärkein asiakassegmentti on 20 – 45 -vuotiaat jalkapallosta ja matkailusta kiinnostuneet miespuoliset henkilöt. Tavoitteenamme on tavoitella niin omatoimimatkoista kiinnostuneita kuin myös valmismatkapaketteja jo aiemmin käyttäneitä matkailijoita.

Arv lupaukseksi muodostuu matkustamisen helppouden kautta tuleva elämysmatka, joka tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden kokea jalkapallon koko kirjo ottelupäivästä fanikulttuuriin. Lisäarvoa palvelullemme tuokin paikallisten faniryhmittymien kanssa sovitut tapaamiset ja sitä kautta syntyvät asiakkaiden verkostoitumismahdollisuudet.

Liiketoimintamme kannalta elintärkeintä on oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden löytäminen. Yhteistyökumppanit täytyy valita huolella, jotta saadaan tuotettua lupaaamme palvelu asiakkaille oikeanlaisissa puitteissa. Liiketoimintassamme tärkeimpinä yhteistyökumppaneina ovat paikalliset fanikontaktit. Onnistuneiden kontaktien avulla saamme toimitettua asiakkaillemme luvattun palvelun kaikkine lisäarvoineen, minkä olemme myös heille luvanneet. Myös yhteistyö erilaisten matkailuyritysten ja lentoyhtiöiden välillä on elintärkeää. Onnistuneiden sopimusneuvotteluiden avulla voimme pitää kulut kurissa ja pystymme tar-

joamaan asiakkaille hinnaltaan kilpailukykyisen vaihtoehdon. Yhteistyötä teke-
mällä onnistumme saamaan samalla näkyvyyttä myös suuremmassa mittakaa-
vassa.

Liiketoimintamme kannalta tärkeimpiä kanavia tavoittaa asiakkaat ovat erinäiset
jalkapalloaiheiset Internet-sivustot. Keskustelupalstoilla mainostaminen, sekä
sosiaalinen media ovat myös oiva keino tavoittaa haluttu kohderyhmä. Liiketoimintamme
tulee käyttää sosiaalisen median kanavia aktiivisesti, jotta niistä
saadaan kaikki hyöty irti. Facebook ja Twitter -sivustojen kautta saamme tuotua
liikeideamme ja toimintamme interaktiiviseen muotoon. Hyvät käyttäjäkokemuk-
set ja palautteet tuovat positiivista mainosta. Toki täytyy varautua myös sosiaa-
lisen median tuomiin haasteisiin. Facebook ja Twitter -sivustoja täytyy seurata
aktiivisesti ja myös vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja palautteisiin.
Jos näin ei tee, sosiaalinen media voi kääntyä itseään vastaan.

Tärkeimpiä resursseja liiketoiminnassamme on ammattitaitoinen henkilökunta,
toimivat yhteistyökumppaneiden palvelut, kaluston kunto sekä kohdetoiminnot.
Kun saamme nämä kaikki osatekijät toimimaan moitteettomasti keskenään,
pystymme tuottamaan asiakkaillemme toivotun palvelun laadun. Palvelun laatu
on yksi kilpailukeinoistamme ja hyvän laadun avulla pystymmekin erottumaan
pahimmista kilpailijoista.

Nykypäivänä kanta-asiakkuudet ovat liiketoiminnan kantava voima. Tämän takia
liiketoimintaamme pitää löytää keino, jolla voimme sitouttaa asiakkaat käyttä-
mään jatkossakin meidän palveluja. Palvelun laatu ja helppous on tässä suu-
ressa osassa ja hyvän palvelun saanut asiakas palaa mielellään takaisin, kun
suunnittelee seuraavaa jalkapallomatkaa.

Suurimmat kustannukset liiketoiminnallemme muodostuvat yhteistyökumppaneiden
palkkioista. Mukaan lähtee yksi matkanjohtaja, jolle matka on ilmainen kat-
taen lennot, majoituksen ja ruoat kokonaisuudessaan. Alustavasti pyrimme toi-
mimaan itse matkanjohtajina, jolloin pystymme pitämään kulut mahdollisimman
alhaisina. Ensimmäisellä kokeilumatkalla on tavoite ensin päästä kriittiseen pis-
teeseen, eli emme tuota voittoa, mutta toisaalta emme myöskään tee tappiota.

Tulovirtamme muodostuu ulkoisten palveluntarjoajien sopimuksista. Neuvotellut lento- ja hotellihinnat ovat vastaavia reitti- ja vapaassa myynnissä olevia hotellihintoja alhaisempia, joten näihin neuvoteltuihin hintoihin pystymme lisäämään vielä omat katteemme päälle. Tulovirtaa pystymme kasvattamaan sponsoreiden ja yhteistyökumppaneiden avulla. Sponsoreilta saamme mainostuloja, kun taas yhteistyökumppaneiden (esimerkiksi paikalliset ravintolat) kanssa voimme sopia hintoja, joista pystymme nostamaan komissiota.

4.3 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelimme kevään ja kesän 2013 aikana noin kolmeakymmentä asiakassegmenttiimme sopivaa henkilöä. Haastattelut käytiin miellyttävissä puitteissa tiettyä runkoa noudattaen. Rennon ilmapiirin ansiosta haastattelutilanteet etenivät luonnollisesti olematta millään tavalla vaivaantuneita tai liian virallisia meidän makuumme. Toteutimme haastatteluja sekä Tampereella että Turussa, mikä antoi näkemyksiä eri alueilta ja auttoi kartoittamaan potentiaalista asiakaskantaa laajemmin. Haastateltavien joukossa oli Suomessa vahvasti fanitoiminnassa mukavia olevia henkilöitä sekä fanitoimintaa vieroksuvia ihmisiä, joilla on intressejä lähteä jalkapallomatkalta ulkomaille.

Halusimme selvittää haastateltaviltamme ovatko he koskaan aikaisemmin käyneet ulkomailla katsomassa jalkapalloa ja jos ovat, niin mikä on motivoinut heitä lähtemään. Haastattelujen pohjalta tulikin ilmi, että jalkapallomatkojen yksi tärkeimmistä motivaattoreista on tarve päästä aistimaan näiden paikallisten ihmisten luomaa tunnelmaa. Ennen ottelua ja ottelun jälkeen tapahtuva yhdessäolo on jo suuri osa jalkapalloelämästä. Yhdessä kokemisen tunne niin voitettuna kuin hävitynkin ottelun jälkeen oli monille haastateltaville yksi halutuimmista kokemuksista matkan aikana. Kokonaisvaltainen jalkapallokulttuurin kokeminen koti-Suomen ulkopuolella on yksi tärkeimmistä tarpeista, mikä motivoi potentiaalisia asiakkaitamme jalkapalloturismiin.

Haastattelujemme pohjalta ilmeni, että yksi maa nousi ylitse muiden. Saksa arvostettiin pelillisesti yhdeksi mielenkiintoisimmista jalkapallomaista. Lisäksi Saksa miellettiin kustannustehokkaimmaksi vaihtoehdoksi ottaen huomioon kaikki matkaan sisältyvät kulut. Saksan vahvuutena pidettiin myös useampien eri kaupunkikohteiden näkemistä yhden matkan aikana, mikä mahdollistaa myös useampien otteluiden seuraamisen saman matkan aikana.

Yhtenä haastatteluteemana oli perehtyä matkapaketin tarpeeseen ja mitä lisäarvoa sillä pystytään tuottamaan. Haastatteluiden pohjalta ilmeni, että monilla on liian korkea uskalluskynnys lähteä tekemään omatoimimatkaa. Lippujen hankintaa pidetään hankalana ja välittävien toimijoiden palkkiot ovat liian suuria. Hinnat saattavat olla jopa kaksin- tai jopa kolminkertaiset suhteessa lippujen todellisiin hintoihin. Me pystymme vastaamaan tähän ongelmaan hankkimalla suorat kontaktit paikallisiin seuroihin, jolloin pystymme järjestämään ryhmälippuja edullisempaan hintaan.

Jotkut haastateltavistamme kokevat pelkästään jo lentomatkojen tai hotellien varaamisen itse liian haastavaksi ja jännittäväksi tilanteeksi. Tämä johtunee matkailijoiden kokemattomuudesta tai siitä, että henkilöt eivät ole koskaan aikaisemmin käyneet ulkomailla. Tämän takia tarjoamamme matkailupaketti on monille se ensimmäinen tie matkailun maailmaan. Onnistuttuamme tuottamaan onnistuneen matkailupalvelun asiakkaillemme uskomme mahdollisuuksiimme saada asiakkaat myös palaamaan ja kokeilemaan toista tarjoamaamme matkavaihtoehtoa.

Yleensä valmistautuminen jalkapallo-otteluihin alkaa jo paljon ennen ottelun alkua, mikä ilmenee erityisesti Euroopan kansallisia sarjoja seuraavien kannattajien käyttäytymisessä. Tapana on kokoontua baareihin ja kahviloihin, joissa käydään keskustelua ja luodaan henkeä ottelutapahtumaa silmällä pitäen. Stadionille kokoonnutaan myös jo hyvissä ajoin ennen ottelun alkua nostattamaan tunnelmaa. Koska fanikultuurissa mukana oleminen oli yksi halutuimmista haastatteluissa ilmenneistä elämyksistä, tulemme tarjoamaan asiakkaillemme mahdollisuuden osallistua paikallisten fanien ottelupäivän tapahtumiin alusta

loppuun. Tämä tuottaa meidän tarjoamallemme palvelulle kaikista suurimman lisäarvon. (Kuosmanen 2012, 46.)

Saksaa pidettiin myös erittäin hyvänä olutmaana, joka tukee asiakassegmenttimme mielenkiinnonkohteita jalkapallon lisäksi. Koska Saksassa on useita pienpanimoita ja Suomessa panimokulttuuri on alkanut kiinnostamaan ihmisiä enemmän, haluamme tuoda lisäarvoa olutkulttuurin tuomisella osaksi matkapalettiamme. Tutustumiskäynneillä panimoihin voimme järjestää pienimuotoisia olutkoulutuksia, joissa asiantuntija perehdyttää asiakkaamme paikallisen oluen saloihin. Hankkimalla oikeat yhteistyökumppanit kohdekaupungeista, pystymme tarjoamaan asiakkaillemme lisäelämyksiä jalkapallon ohessa.

Haastatteluissa ilmennyt Saksan vahvuus jalkapalloturismin kohdemaana mahdollistaa useiden otteluiden ja kaupunkien näkemisen pienellä aikavälillä. Kaupunkikohteiden tarkkaan valitseminen vaatii sekä laadukkaan jalkapalloseuran että kiinnostavan kaupungin nähtävyyksineen. Lisäarvoa tuomme asiakkaillemme tarjoamalla useamman kiinnostavan kohdekaupungin yhden matkan aikana. Tämä mahdollistaa myös useampien otteluiden seuraamisen sekä erilaisten panimoiden näkemisen.

5 PALVELUTUOTE MATKAILUTUOTTEEKSI

Tuottamamme matkailutuote on palvelu. Tämän takia tuotteistamisessa täytyy ottaa huomioon, että palvelutuotteessa tarjotaan aina asiakkaalle aineeton hyödyke, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelutuotetta ei voi varastoida, patentoida tai esitellä valmiina tuotteena. Palvelutuote saattaa toisella toimituskerralla olla poikkeava, verraten edelliseen toimitettuun palveluun. Muuttuvia tekijöitä on matkan aikana paljon ja nämä tekijät voivat vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun joko positiivisesti tai negatiivisesti. Meidän matkailutuotteemme on hyvin aineeton, esimerkiksi jalkapallopelejä on asiakkaalle kokemus, jota hän ei voi fyysisesti koskettaa tai ottaa matkalta mukaan. (Komppula & Boxberg 2005, 10.)

5.1 Segmentointi

”Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti” (Bergström & Lepänen 2009, 150). Segmentoinnin avulla pyritään siis selvittämään asiakkaiden erilaiset arvostukset ja tarpeet, jotta niihin pystyttäisiin vastaamaan oikeanlaisella tarjonnalla ja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Matkailuyrityksen segmentointiperusteina voidaan käyttää sosiodemografisia (esimerkiksi ikä, sukupuoli ja ammatti), maantieteellisiä, psykografisia (esimerkiksi persoonallisuus ja elämäntyyli) tai käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä (esimerkiksi arvot ja tarpeet). (Komppula & Boxberg 2005, 78.)

Erilaisista matkustustarpeista syntyy matkailukysyntää, joka vastaavasti muodostaa matkailun kokonaismarkkinat. Markkinoita voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi yksittäisen yrityksen, maan, maanosan tai jopa koko maailman näkökulmasta. Tällöin potentiaaliset asiakkaat määrittävät

markkinoiden koon ja luonteen. Yksittäinen yritys ei voi tavoittaa eikä sen liiemmin kannatakaan tavoitella kaikkia mahdollisia asiakkaita, joille sen tuotteet voisivat mahdollisesti kohdistua. Sen lisäksi, että massamarkkinointi on kallista, tulee muistaa ettei esimerkiksi jalkapallomatkat sovellu kaikille jalkapallosta kiinnostuneille. Erilaisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita ja tämä tulee huomioida segmentoinnissa. (Komppula & Boxberg 2005, 71.)

Bergström & Leppänen (2009, 151) mukaan yrityksen on valittava mahdollisista kohderyhmistä ne, jotka ovat sille kaikista suosiollisimmat. Haastatteluissamme tuli ilmi, että meidän asiakassegmenttimme sosiodemografisesta näkökulmasta katsottuna muodostuu selkeästä ikä- ja sukupuolijakaumasta. Suurin osa potentiaalisista asiakkaistamme on noin 25 - 45 -vuotiaita miehiä. Suomessa olemme omien havaintojemme perusteella tulleet siihen tulokseen, että suomalainen fanikanta koostuu enimmäkseen miehistä. Maantieteellisestä perusteesta katsottuna suurin osa asiakkaistamme tulee Suomen suurimmista asutuskeskuksista, joita ovat Helsinki, Tampere ja Turku. Psykografisella segmentointiperusteella yleisimpänä persoonallisuutena esiin nousi elämäntyyliltään urheilulliset ja mieleltään urheiluhenkiset henkilöt. Asiakassegmentoinnin pohjalta tulemme tarjoamaan palveluamme miespuolisille urheiluhenkisille ja maksukykyisille asiakkaille.

5.2 Tuotteistaminen

Parantaisen (2007, 11) mukaan tuotteistamisella tarkoitetaan ”sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimintuskelpoiseksi palvelutuotteeksi”. Hyvien innovaatioiden tuonti markkinoille on siis täysin mahdollista onnistuneen tuotteistamisen avulla. Onnistunut tuotteistaminen vaatii kuitenkin oikeanlaista asennetta sekä vankkaa uskoa omaa tuotetta kohtaan.

Lähtökohtaisesti kaikkia tuotteita on mahdollista tuotteistaa myyvämmiksi, kunhan vain uskaltaa laskea tuotteen mahdollisimman ajoissa vesille. Liiallinen täy-

dellisyyden tavoittelu ennen markkinointi- ja myyntityötä kuluttaa aikaa ja rahaa. Lisäksi se mahdollistaa markkinoiden muuttumisen, jolloin kilpailijat ehtivät jo edelle. Tuotetta on siis mahdollista kehittää ja sitä pitääkin kehittää sen jo ollessa markkinoilla. Kopioimalla jo aiemmin tehdyistä tuotteista sopivia osia ja muokkaamalla niitä nykyiseen tuotteeseen sopiviksi, voidaan kohdata asiakkaan sen hetkiset tarpeet ja näin ollen saadaan säästettyä myös aikaa ja rahaa. Onnistuneella tuotteistamisella pystytään siis nostamaan hintoja ja pienentämään kuluja. (Parantainen 2007, 11–34.)

Tuotteistamisessa meidän tulisi pohtia ydintuotteen sijaan tapoja, joilla erotuisimme kilpailevista palvelutuotteista eduksemme. Palvelua kehitettäessä meidän olisi mahdollista jalostaa yhdestä palveluprosessista monenlaisia palvelutuotteita. Lähtökohtaisesti asiakassegmenttimme on urheilukulttuurista vahvasti kiinnostuneet ihmiset. Kehittämällä palvelua voimme onnistua tuotteistamaan esimerkiksi jalkapalloa täysin seuraamattomalle ihmiselle elämyksen, jota hän ei olisi koskaan muulloin tullut kokeneeksi. Näin ollen meillä olisi myös edellytykset reagoida kilpailijoiden tempauksiin tai asiakkaiden yllättäviin tarpeisiin. Kun palvelu on alun perin tuotteistettu hyvin, niin palvelun järjestelmällinen kehittäminen mahdollistuu ja voimme keskittyä aidosti asiakkaan tarpeisiin. (Parantainen 2007, 106–107.)

5.3 Palvelulupaus

Matkailualalla kilpailu on tunnetusti kiristynyt viime vuosina, sillä toimijoiden määrä on kasvanut kovaa vauhtia ja tarjonta on erilaistunut. Jotta alalla voisi pärjätä, tulisi tuotteistamisessa onnistua rakentamaan epäreilu ylivoima muihin toimijoihin nähden. Palvelutuotteellamme pitäisi siis pystyä tarjoamaan jotain sellaista, jota ei saa vielä mistään muualta. Lisäksi tarjoamallamme palvelulla tulisi olla jotain konkreettista hyötyä asiakkaalle, kuten meidän tapauksessa asiakkaan saama unohtumaton elämys ja halu kokea se uudelleen. Meidän pi-

täisi pystyä tarjoamaan myös hyvä tarina, mielikuva tai imago, jotta asiakas olisi valmis maksamaan kunnolla palvelutuotteestamme. (Parantainen 2007, 68.)

Asiakkaille tulee matkojensa aikana useita erilaisia kokemuksia. Kokemukset voivat olla niin hyviä kuin huonojakin. Meidän palvelulupauksemme on antaa asiakkaalle elämyksiä. Nykysuomen sanakirjan mukaan elämys on ”voimakkaasti vaikuttava kokemus, tapahtuma tai muu sellainen, joka tekee voimakkaan vaikutuksen”. Määritelmä elämys viittaa enimmäkseen positiivisiin kokemuksiin. Matkailupalvelumme onkin tarkoitus tuoda asiakkaat mahdollisimman lähelle paikallista jalkapallokulttuuria. Tämä auttaa meitä tuottamaan asiakkaalle autenttisen elämyksen, joka jää pysyvästi mieleen. Elämys on myös aina jokaisen henkilökohtaisesti kokema asia, eli yksi asiakas saa erilaisen elämyksen palvelusta kuin joku toinen. Tämän takia koetut elämykset eivät ole vertailtavissa keskenään. (Komppula & Boxberg 2005, 27.)

Haluamme palvelulupauksellamme erottua muista toimijoista hyvällä tarinalla, jonka tarinankertojina toimivat paikalliset fanaattiset jalkapallokannattajat. Asiakkaamme ovat etuoikeutettuja pääsemään osaksi ultimaattista jalkapallokulttuuria. Vastaavasti palvelua käyttäneet asiakkaamme toimivat tarinankertojina Suomessa, jolloin uusissa potentiaalisissa asiakkaissa herää mielikuvia ja halua lähteä kokemaan sama elämys.

Palvelulupauksemme on härski, jotta erottuisimme kilpailijoista ja herättäisimme tunteita. Lupaamme asiakkaillamme eturivin paikat fanikulttuurin keskiöön, jossa jalkapallo on elämää suurempi asia. Lisäksi lupaamme asiakkaillemme mahdollisuuden olla osa paikallisten kertomaa tarinaa. Olé!

5.4 Hankinnat

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoi-

sia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 53.)

5.4.1 Hankintojen vaikutus kannattavuuteen

Hankinnalla on vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Ilman myyntiä ei olisi ostamista, mutta kaikki ostamisessa saavutetut säästöt ovat suoraa tuloa lopulliseen tulokseen. Vanhan kauppiaan viisauden mukaan kasvu hankitaan myymällä, mutta kaikki voitto tulee juuri ostamalla. Järkevillä hankintatoimen ratkaisuilla kyetään vaikuttamaan kaikkiin yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin, kuten esimerkiksi maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan. Viisaasti tehdyllä kumppanuuden valinnalla voidaan siis vaikuttaa liiketoiminnan kasvuun monin eri tavoin. Yksittäinen asiakas voi kokea saavansa parempilaatuista palvelua, kun hän huomaa, että palveluntuottajan kumppaneina toimivat vahvasti tunnetut yritykset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 22–25.)

Menestyvän hankintatoimen avulla voidaan kustannussäästöjen lisäksi kehittää esimerkiksi uusia palveluita asiakkaiden vaativiin tarpeisiin. Lisäksi laadun varmentaminen jo hankintaa tehtäessä takaa mahdollisimman korkean asiakastyytyväisyyden. Menestyvän hankintatoimen kyky joustaa ja muuntautua asiakkaiden ja ympäristön tarpeiden mukaan on siis erittäin oleellista tänä päivänä. Asiakkaiden yksilöllisyysvaatimukset ovat kasvaneet runsaasti viime vuosina, mikä pakottaakin yritykset räätälöimään tuotteita ja palveluita entisestään. Hankinnan ja hankkijan välisen yhteistyön pitää toimia mutkattomasti, jotta molemmat osapuolet hyötyisivät yhteistoiminnasta. (Iloranta & Pajunen-Suhonen 2012, 26–27.)

Hankinnoilla, joissa taidot ja osaaminen ovat kauppavaihdon perusyksiköitä, pyritään hyödyntämään ulkoisia resursseja ja osaamisia eri tavoin. Täytyy siis

ymmärtää mikä merkitys hankinnoilla on oman osaamisen tukemiseksi ja parantamiseksi. On lisäksi tärkeää ymmärtää hankittavien palveluiden suhde oman yrityksen toimintaan ja omiin prosesseihin. Tästä syystä palvelun hankinta mielletäänkin usein vaikeammaksi asiaksi kuin vastaavasti konkreettisen tavaran hankinta, mitä on huomattavasti helpompi verrata johonkin toiseen tai tarkastella lähemmin muun muassa testaamalla. Palvelun määrittämisen vaikeus vaikuttaa vahvasti palvelun hankintaan, sillä liian usein korostetaan palvelun tasoa sisällön asemesta. Esimerkiksi juridisen hyvän ja huonon neuvon tulosvaikutusten ero saattaa olla jopa miljoonia euroja, mutta tätä ei voida tietää etukäteen. Jos ja kun virhe syntyy, sitä on enää mahdoton korjata jälkeenpäin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 202–210.)

”Palveluiden hankinnan vaikeus on olennaiselta osaltaan lähtöisin palvelun moniulotteisuudesta, joka helposti koetaan epämääräisyydeksi. Palveluun on vaikea tarttua, sitä on vaikea määritellä ja mitata, koska on vaikea tarkkaan määritellä, mistä puhutaan ja miten asiaa voisi mitata” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 211). Osaamisen rooli onkin keskeistä monissa palveluiden hankinnoissa. Palvelua hankittaessa tulee tunnistaa palvelun sisältämät ominaisuudet, mitä paljolti helpottaa jo valmiiksi onnistunut palvelun kuvaus. Onnistuneiden palvelun kuvauksien kautta saadut tarjoukset ovat keskenään vertailukelpoisia, jolloin on mahdollista kartoittaa useampia eri vaihtoehtoja. Tällöin voidaan löytää kilpailutuksen kautta omiin tarkoituksiin parhaiten sopiva palvelu, jonka avulla saadaan lisättyä kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta.

5.4.2 Yhteistyö ja kumppanuussuhteet

Yrityksen ulkopuolelta hankitut resurssit, joita ovat muun muassa palvelut, muodostavat toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen keskimäärin 50- 80 prosenttia kokonaiskustannuksista. Oman liiketoimintamme kannalta oikeanlaisien yhteistyökumppaneiden löytäminen ja heidän kanssaan sopimukseen pääseminen on elinvarvoisen tärkeää. Hyvällä yhteistyökumppanin valinnalla saate-

taan päästä kiinni moniin eri innovaatioihin, jotka auttavat rakentamaan etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden vaikkapa matkapalveluja myytäessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21–26.)

Lähtökohtaisesti katsoen oman liiketoimintamme markkinointi potentiaalisille yhteistyökumppaneille alkaa heti ensimmäisestä yhteydenotostamme ja jatkuu aina mahdollisen sopimuksen syntymisen jälkeenkin. Ensimmäinen kontaktimme luo meistä vaikutelman, jota on myöhemmin enää vaikea lähteä muuttamaan. Pyrimme olemaan vakuuttavia valmistautumalla etukäteen hyvin sekä näyttämään vahvan uskomme oman palvelutuottemme menestyskykyyn. Vastaavasti jo sopimukseen päästyämme potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa, tehtävänä on vaalia hyvää kumppanuussuhdetta kehittämällä sitä jatkuvan parantamisen keinoin yhdessä toisen osapuolen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 241–244.)

Hyvästä yhteistyösopimuksesta hyötyvät aina molemmat osapuolet eli neuvotteiluissa pyrimme win-win -lopputulokseen. Sillä on suorat vaikutukset myös loppuasiakkaan kokemaan palveluun, sillä kummallekaan ei jää paha maku suuhun, mikä taas voisi heijastua esimerkiksi palvelun laatuun. Emme pidä yhteistyökumppanin hankintaa kustannuksena, vaan ajattelempa sen tuottavan lisäarvoa liiketoimintaamme. Halvin ei ole aina paras ratkaisu, sillä esimerkiksi laatuongelmista aiheutuvat reklamaatiot voivat johtaa kokonaiskustannukset suuremmiksi kuin mitä ne alun alkaen olisivat olleet vaikkapa kalleimmilla vaihtoehdoilla. Näin ollen emme etsi halvimpia mahdollisia yhteistyökumppaneita, jolloin myös asiakkaan kokema kokonaislaatu saattaisi kärsiä. Vaan haluamme yhteistyökumppaneiksi jo ennestään hyvän maineen omaavia, mielikuvaltaan raikkaita sekä aidosti yhteistyöstä kiinnostuneita yrityksiä ja tahoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 96.)

Tulemme etsimään yhteistyökumppaneiksi muun muassa hotelleja, lentoyhtiön tai -yhtiöitä, paikallisia opaspalveluja, autovuokraamoita, ravintoloita, olutpanimoita, jalkapalloseuroja ja -museoita. Matkailusektorin yhteistyökumppaneilla on selkeä tarkoitus tukea palvelutuotettamme mahdollisimman kattavasti niin laadullisesti kuin kustannustehokkaastikin. Esimerkiksi olutpanimoilla ja jal-

kapalloaiheisilla ravintoloilla haluamme tuoda lisäarvoa asiakkaalle, tarjoamalla mahdollisuuden tutustua lähemmin paikalliseen kulttuuriin vaikkapa vahvan saksalaisen olutpanemisen välityksellä.

Asiakkaiden asioidessa sopimushotelleissamme, haluamme heidän saavan aidosti hyvää ja iloista palvelua. Pyrimme neuvottelemaan sopimukset sellaisten hotellien kanssa, joista jää selkeästi positiivinen mielikuva myös itsellemme. Eihän kukaan halua asioida sellaisessa paikassa, jossa ei viitsitä edes tervehtiä. Palvelun sisällöstä sopimisella onkin erittäin merkittävä rooli palvelutasosopimusta tehtäessä. Tärkeintä on siis sopia yhdessä esimerkiksi hotellien kanssa siitä, mitä me odotamme heiltä ja miten sitä voitaisiin mitata. Palvelun onnistumista parhaiten tukevien avainmittareiden (key performance indicator, KPI) määrittely on viime kädessä asiakkaan saaman palvelukokemuksen kannalta keskeisin osa sopimusta. Esimerkiksi hotelleille maksettava palkkio voidaan sitoa mittareihin. On siis elintärkeää määritellä palvelun tavoitteet ja avainmittarit niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 221–222.)

Opaspalveluissa haluamme työllistää Saksan paikallisia matkailualan opiskelijoita, joilta uskomme löytyvän aidosti suurta intoa ja ennen kaikkea työtehtävässä vaadittavia tietoja ja taitoja. Heidän palkkaamisensa kulutkin ovat suhteessa jo valmistuneihin tai alalla aiemmin työskennelleisiin huomattavasti matalammat. Siitä huolimatta saamme heiltä arvokasta paikallistuntemusta sekä opiskeluista saatua tuoretta tiedon käytäntöön panoa.

5.5 Valmismatka

Tuottamamme palvelu on valmismatka. Valmismatkapaketilla tarkoitetaan yhtenäiseen hintaan paketoitua matkaa. Valmismatka muodostuu, kun yhdistetään vähintään kuljetus ja kohdemaassa maapalvelu. Meidän tapauksessa valmismatkapakettiimme sisältyy lennot kohdemaahan ja takaisin, sekä hotellit ja kuljetukset paikanpäällä. Omatoiminen asiakas voi myös halutessaan vuokrata

auton meidän kauttamme, jolloin hänen ei tarvitse liikkua yhteiskuljetuksella paikasta toiseen. Valmismatkatuotteessamme noudatetaan yleisiä valmismatkaehtoja (liite1). Valmismatkaehtojen noudattaminen antaa yrityksellemme luottavuutta ja asiakkaillemme se luo turvallisuudentunnetta, koska valmismatkoissa on selkeät matkan muutos- ja peruutusehdot, joita useimmissa omatoimimatkoissa ei ole.

Valmismatka tuotteemme koostuu useista eri palveluntarjoajilta hankituista matkailupalveluista. Tämän seurauksena yrityksellemme on tärkeää tehdä valmismatkaehtoja tarkentavia erityismatkaehtoja. Matkaa varatessaan ja maksaessaan asiakas hyväksyy antamamme erityisehdot ja sitoutuu tällöin varaamaansa matkaan. Ilman erityismatkaehtoja matkan peruutustilanteessa meidän olisi vaikeaa saada omat kustannukset takaisin ulkoisilta palveluntarjoajilta. Sillä esimerkiksi usein ottelulipuista ei saa mitään takaisin sen jälkeen, kun varaukset on jo tehty. Erikoismatkaehtojen avulla voimme määrittää omat ehdot esimerkiksi peruutustilanteissa.

5.6 Jalkapallomatkan erityismatkaehdot

Matkan tilaaminen

Tilaus on asiakkaalle sitova, kun varausmaksu on suoritettu. Suorittamalla maksun asiakas hyväksyy samalla matkaehdot ja erityismatkaehdot.

Maksuehdot

Jalkapallomatkojemme varausmaksu on 250 €/henkilö. Varausmaksu maksetaan tilauksen yhteydessä. Matkan loppumaksu erääntyy 45 vrk ennen matkan alkua, ellei matkaa varattaessa ole toisin sovittu.

Peruutusehdot

Matkojen erityisluonteen vuoksi sovellamme Yleisten valmismatkaehtojen lisäksi alla olevia peruutuskuluja matkustajan peruuttaessa matkansa ilman erityistä syytä.

- Jos matka perutaan viimeistään 45 vrk ennen matkan alkua, peritään varausmaksu.
- Jos matka perutaan viimeistään 44–14 vrk ennen matkan alkua, peritään 50 % matkan hinnasta.
- Jos matka perutaan viimeistään 14–0 vrk ennen matkan alkua, peritään 100 % matkan hinnasta.

Matkustajan oikeus perua matka erityisestä syystä

Jos matkustajaa kohtaa odottamaton ja vakava tapahtuma, hänellä on valmismatkalain 15 §:n 1 momentin 3 kohdan ja Yleisten valmismatkaehtojen kohdan 5.1. mukainen oikeus perua matka.

Yrityksemme soveltaa näiden matkojen osalta valmismatkalain 15 §:n 2 momenttia, jonka mukaan matkanjärjestäjällä on oikeus periä kohtuullinen korvaus perumisesta aiheutuvista tarpeellisista toimenpiteistä. Kirjoitettua lentolippua ja pääsylippuja tai muita erikoislippuja ei voida peruttaa. Mikäli asiakas peruu matkansa, niin peruuntuu myös erikoislippuvaraus automaattisesti. Peruutetuista lipuista matkanjärjestäjä perii täydet kulut.

Lisäpalvelut

Mikäli matkaan liitetään joitain lisäpalveluita, esimerkiksi matkasuunnitelman ulkopuolella käytävää otteluita ovat kaikki lisäpalvelutilaukset maksettava kokonaisuudessaan tilauksen yhteydessä. Lisäpalvelutilaus on sitova, eikä vahvistetuista lisäpalveluista suoriteta missään tapauksessa takaisinmaksua.

Yrityksemme ei vastaa lisäpalveluiden ajankohdan tai tapahtumapaikan peruuntumisesta, järjestelyjen muutoksista tai ohjelmaan tulleista muutoksista. Muilta osin noudatamme yleisiä valmismatkaehtoja.

Hinnoitteluperuste

Valmismatkamme perustuvat matkaa hinnoiteltaessa voimassa olleisiin tietoihin, aikatauluihin, hintoihin ja valuuttakursseihin.

Yrityksemme varaa itselleen oikeuden muuttaa sovittua matkan hintaa. Lopulliseen hintaan voivat vaikuttaa verojen ja julkisten maksujen, kuljetus- ja/tai kohdekustannusten ja valuuttakurssien muutokset. Kuluttaja-asiamiehen ohjeistuksen mukaan hinnanmuutosta laskettaessa verrataan alkuperäistä hinnoittelukurssia ja 6 viikkoa ennen matkan alkua voimassa ollutta valuuttakurssia.

Matkatavarat

Yrityksemme noudattaa matkatavarasäännöksissä ja maksuissa operoivan lentoyhtiön ehtoja. Matkapaketteihimme sisältyy yksi käsimatkatavara ja yksi ruumaan menevä laukku. Laukkujen painorajoitukset voivat vaihdella eri lentoyhtiöillä, joten tarkasta painorajoitukset lentoyhtiön omilta Internet-sivuilta tai kysy sitä matkanjärjestäjältäsi.

Virheilmoitus

Valmismatkassa olevasta virheestä on ilmoitettava viipymättä yrityksemme edustajalle tai matkaohjelmassa ilmoitetulle paikalliselle edustajalle. Jälkikäteen tehtyjä (matkan jälkeen) virheilmoituksia ei käsitellä. Mikäli teet virheilmoituksen suoraan kolmannen osapuolen palveluntarjoajan edustajalle, on sinulla oltava siitä todistus ja päiväys milloin virheilmoitus on tehty.

Matkan toteutuminen

Matkanjärjestäjällä on Yleisten valmismatkaehtojen kohdan 11.1. perusteella oikeus peruuttaa matka, jos matkalle ei ole ilmoittautunut sen toteuttamisen edellyttämää matkustajamäärää. Peruuttamisesta ilmoitetaan tällöin viimeistään 15 vrk ennen matkan alkua.

Matkatarjontamme ilmoitetut hinnat, aikataulut ja retkiohjelmat ovat sitoumuksetta. Oikeus muutoksiin pidätetään.

Yleiset valmismatkaehdot

Lisäksi sovellamme yleisiä valmismatkaehtoja, jotka ovat Suomen matkatoimistoalan liitto ry:n ja kuluttaja-asiamiehen 30.6.2009 neuvottelemat. Yleiset valmismatkaehdot löytyvät Kilpailu- ja kuluttajaviraston virallisilta kotisivuilta osoitteesta:

http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/yritykselle/yleiset_valmismatkaehdot/

6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on luoda yritystoiminnasta tarkka kuvaus. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen analysointia ja siitä löytyy perustelut tulevalle liiketoiminnalle. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan perusta ja ohjenuora, koska liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrittäjää itseään varten. Hyvän liiketoimintasuunnitelman pohjalta on helppo lähteä suunnittelemaan ja ohjaamaan yrityksen toimintaa. Yrityksen hakiessa pankkilainaa, starttirahaa tai yksityistä rahoittajaa on liiketoimintasuunnitelmasta myös löydettävä tarvittavat laskelmat. (Meretniemi & Ylönen, 24)

6.1 Liikeidea

Liikeideamme on tuottaa valmismatkapaketteja jalkapallosta, kulttuurista ja matkailusta kiinnostuneille asiakkaille. Valmismatkapakettiin sisältyy lennot, majoitus, matsiliput, ja paikalliset fanikontaktit. Tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle paikallinen fanikokemus. ”Ei pelkkä ottelu, vaan se ilmapiiri.”

Suomessa on paljon eurooppalaista jalkapalloa seuraavia faneja. Joiltain puuttuu kuitenkin uskallus ja kokemus lähteä yksin matkalle. Me tarjoamme tähän kustannuksellisesti kilpailukykyisen vaihtoehdon, joka helppoudessaan antaa mahdollisuuden keskittyä olennaiseen, eli jalkapallokulttuuriin.

Matkalla on mahdollisuus luoda verkostoja ja ystävystyä toisten joukkueiden fanien kanssa. Verkostoituminen mahdollistaa myös oman fanitoiminnan kasvattamisen ja auttaa viemään suomalaista jalkapallokulttuuria eteenpäin.

6.2 Osaaminen

Yrityksemme taustavoimissa toimii matkailu- ja logistiikka-alan rautaiset ammattilaiset. Yhteinen ammatillinen osaaminen, intohimo jalkapalloa ja matkailua kohtaan näkyy vahvasti yrittäjien jokapäiväisessä toiminnassa. Koulutus pohjana yrityksen toimijoilla on ammattikorkeakoulun restonomilinja. Olemme olleet koulussa aktiivisia innovoijia, mikä auttaa meitä kehittämään palvelutuotettamme vetovoimaiseksi. Vahvat puolemme löytyvät intohimosta tehdä jotain uutta ja innostavaa. Kaiken tämän innokkuuden takana on yhdistelmä monivuotista työkokemusta niin matkailu- kuin logistiikka-alan eri työtehtävissä. Molemmat alat edellyttävät kyvykkyyttä nopeisiin muutoksiin sekä hyvää paineensietokykyä.

Luomalla kontakteja ja kumppanuussuhteita liiketoimintamme kannalta tärkeisiin toimijoihin, kasvatamme ja kehitämme yhä edelleen omaa osaamistamme. Lisääntynyt osaaminen tuo meille kasvupotentiaalia ja lisää vahvuuksia nousta alamme sektorin yhdeksi huipputoimijaksi.

6.3 Palvelutuote

Tarjoamamme palvelu on matkapaketti jalkapallon- ja kulttuurinjanjoisille asiakkaille, jossa päätuotteena on jalkapallo-otteluiden kokeminen aidossa ilmapiirissä. Lisäarvoa tuottavana palveluna on tutustuminen paikalliseen fanikulttuuriin paikallisten kontaktien avulla, jolloin pystymme erottumaan kilpailijoistamme.

Lisäpalveluina tuotamme myös esimerkiksi panimovierailuita, mikä mahdollistaa asiakkaan pääsemisen syvemmälle Saksalaiseen kulttuuriin, jossa oluella onkin varsin merkittävä osa. Lupaammekin asiakkaillemme eturivin paikat fanikulttuurin keskiöön, jossa jalkapallo on elämää suurempi asia. Lisäksi lupaamme asiakkaillemme olla osa paikallisten kertomaa tarinaa.

Osaamisemme avulla pystymme yrityksenä löytämään oikeat matkakohteet ja tarvittavat kuljetusmuodot kustannustehokkaasti, laadusta kuitenkin tinkimät-

tä. Tarkoitus on pitää palveluntaso korkealla, niin hotelleissa kuin kuljetuspalveluissakin.

6.4 Asiakkaat

Alussa keskitymme niihin asiakasryhmiin, jotka todennäköisemmin ostavat palvelutuotteemme. Koska meidän vahva oma osaamisemme ja tuottamamme palvelu kohtaa kohderyhmämme odotukset, muodostuu yrityksemme ja asiakkaidemme välille toisiaan tukeva sidos. Kohderyhmämme muodostuu suurilta osin yksityisasiakkaista.

Kohderyhmämme koostuu 25 - 45 -vuotiaista miespuolisista jalkapallofanaatioista, jotka asuvat Suomen suurimmissa asutuskeskuksissa. Tuotteemme vetää puoleensa mieleltään urheilullisia ja maksukykyisiä asiakkaita. Kaikista maksukykyisimmät asiakkaat ovat tärkeimmässä roolissa, sillä he todennäköisesti käyttävät eniten rahaa myös matkansa aikana. Tämä tulee näkymään liiketoimintamme tuottavuudessa, koska nämä maksukykyisimmät asiakkaat käyttävät helpommin tarjoamiemme lisäpalveluita.

6.5 Toimintatavat

Toimintatapamme perustuu hyvään laadunvalvontaan mittareiden avulla yhteistyössä yhteistyökumppaneidemme kanssa, jolloin pystymme pitämään palvelutason mahdollisimman korkealla ja kehittämään sitä jatkuvasti. Lisäksi keräämme asiakkailta palautteita ja kehitysideoita jatkuvasti. Tämä auttaa rakentamaan ja vahvistamaan imagoamme, koska hinta-laatusuhteeltaan hyvän palvelun kokeneet asiakkaat suosittelevat meitä mitä todennäköisimmin. Toimintatapamme on asiakkaan matkanvarauksesta lähtien asiantuntevaa ja asiakaslähtöistä, jossa meidän oma intohimomme välittyy asiakkaaseen.

Yrityksenä pyrimme toimimaan myös yhteiskuntavastuullisesti käyttämällä muun muassa paikallisia toimijoita kohdemaassa, jolloin kehitämme myös paikallista turismia. Haluamme välittää asiakkaalle myös kestävän kehityksen ilosanomaa, hankkimalla ympäristöarvoja kunnioittavia yhteistyökumppaneita. Lisäksi työvaatteina tulemme käyttämään orgaanisesta kankaasta valmistettuja vaatekappaleita.

6.6 Visio

Tulevaisuudennäkymämme sijoittuvat kymmenen vuoden päähän, jolloin uskomme suuntaavamme matkoja myös mahdollisesti Euroopan ulkopuolelle. Esimerkiksi MLS Amerikassa on ollut koko ajan suuressa kasvussa, jolloin sen potentiaali uutena matkakohteena on ajankohtaista.

Uskomme palvelutuotteemme kasvaneen yritysten suuresti käyttämäksi, jolloin myyntivolyymimme kasvaa ja meillä on kapasiteettia lähteä kartoittamaan mahdollisia uusia kohteita. Yritykset ovat alkaneet hyödyntää matkapalveluitamme pikkujoulu -tapahtumana, minkä mahdollistaa talviaikana pelattavat sarjat. Menestysaskeleinamme ovat tarjota asiakkaan näköisiä matkoja kustannustehokkaasti, kasvattaa tuottoa lisämyynnillä ja pyrkiä siihen, että asiakkaalla on meidän kauttamme aina matka varattuna. Viimeksi mainittu tarkoittaa, että asiakkaan ollessa reissussa, hänellä on meidän kauttamme jo seuraava matka tilattuna.

6.7 Markkinatilanne ja kilpailijat

Haastatteluiden perusteella tuottamallamme palvelulla on kysyntää ja tarvetta. Tällä hetkellä Suomessa toimii Event Travel -niminen ulkomaille suuntautuvia urheilumatkoja myyvä yritys, joka ei kuitenkaan ole erikoistunut pelkästään jal-

kapallomatkoihin. Tämän takia selkeitä kilpailijoita meillä ei ole, sillä lisäksi muut jalkapallomatkapaketteja tarjoavat yritykset eivät tuo lisäarvoa paikallisen fani-kulttuurin kautta. Niiden paketteihin sisältyvät normaalisti lennot, hotellit ja otte-luliput ilman minkäänlaista ekstraa.

Vaikka taloudellinen tilanne on heikko, niin matkailupalveluiden kysyntä on nou-
sussa. Hektisessä elämäntilanteessa ihmiset kaipaavat irtiottoja arjesta ja työs-
tä ja tämän takia markkinoilla on tilaa meidän kaltaiselle elämyksiä tuottavalle
yritykselle. Sen lisäksi koska uskomme, että jo olemassa olevat yritykset eivät
pysty tyydyttämään markkinoilla olevaa kysyntää. Meidän yrityksellämme on
mielestämme kilpailuetu, joka syntyy asiakassuhteidemme ja osaamisemme
kautta.

7 LOPPUSANAT

Opinnäytetyömme loppusanat koostuvat kolmen ruokalajin illallisen vaatimasta kylmän ja lämpimän ruoan vaihtelusta. Ensin tulee lämmin alkuruoka eli positiiviset mietteet, toiseksi tulee parantamisenvara eli kylmä pääruoka ja lopuksi onnistuneen opinnäytetyön valmistumisen tuoma onnistumisentunne eli lämmin jälkiruoka.

Opinnäytetyö sai alkunsa molempien yhteisestä innostuksesta tuottaa vaihtoehtoisia tuotteita markkinoille. Syntynyt innostus kohtasi omat intressimme rakastamaamme urheilulajiin – jalkapalloon. Uskoimme lähtökohtaisesti olevamme juuri oikeita henkilöitä suunnittelemaan tämän kaltaista palvelua markkinoille, koska myös me itse kuulumme palvelutuotteen kohderyhmään. Lisäksi tiedostimme, että lähipiireissämme on paljon samanhenkisiä nuoria miehiä, joille tällainen palvelu tulisi enemmän kuin tarpeeseen. Näin ollen päätimme löytää tähän tarpeeseen lääkkeen, koska samanlaista palvelua ei ole vielä Suomen markkinoilla. Opinnäytetyön tekemiseksi onnistuimme mielestämme valitsemaan ajankohtaisen aiheen ja käsittelemään sitä oikeasta näkökulmasta, sillä onnistuneen palvelutuotteen lähtökohtana on aina asiakaskokemus.

Opinnäytetyöprosessin aikana opimme, että on todella paljon erilaisia asioita, jotka pitää ottaa huomioon lähdettäessä suunnittelemaan kokonaan uutta matkailutuotetta täysin alkutekijöistä. Lisäksi opimme hyödyntämään johdonmukaisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toisin sanoen opimme miten hyvin erilaiset tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan ja antavat jatkumon siirryttäessä menetelmästä toiseen. Esimerkkinä liiketoimintamalli Canvaksen tulokset auttoivat meitä suunnittelemaan hyvän teemahaastattelurungon. Opimme myös toisiltamme paljon, sillä molemmilla on erilaista kirjallisuustaustaa, jonka onnistuimme yhdistämään yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi – opinnäytetyöksi.

Yhteistyön tekeminen opinnäytetyön kaltaisessa prosessissa on haaste, joka vaatii runsaasti aikaa ja onnistunutta aikataulutusta. Aikataulutuksen tekeminen ei onnistunut siinä määrin miten sen olisi pitänyt. Yhteisen ajan löytäminen

osoittautui erittäin vaikeaksi, mihin suurelta osin vaikuttivat molempien elämäntilanteiden äkilliset muutokset. Olisimme mielestämme voineet käsitellä aihetta liiketoiminnallisesti paremmin. Esimerkiksi kustannuslaskelmien jättäminen kokonaan pois liiketoimintasuunnitelmasta johtuu omasta vähäisestä osaamisestamme ja näin ollen se olisi luonut liian suuren haasteen puutteellisesta aikataulustamme johtuen.

Vaikka onnistuimme luomaan mielekkään ja lennokkaan haastatteluilmapiirin, teimme mielestämme kuitenkin suuren virheen jättämällä haastatteluiden dokumentoinnin tekemättä. Meidän olisi pitänyt nauhoittaa teemahaastattelut ja litteroida ne, jotta meillä olisi ollut selkeämpi näyttö tekemisellemme. Tämä oli selkeä puute, joka meidän olisi täytynyt ymmärtää jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Lisäksi olisimme voineet ottaa naisnäkökannan huomioon potentiaalisena jalkapalloturistina. Nyt se jäi kokonaan kartoittamatta johtuen liiaksi meidän omista mielipiteistämme. Meidän olisi pitänyt lähteä tutkimaan myös enemmän suomalaista fanikulttuuria ja sen rakennetta.

Puutteista huolimatta uskoimme omaan tekemiseemme ja lopputuloksen kannalta tärkeintä oli tuottaa omannäköisemme työ, joka on mielenkiintoinen ja samalla erottuva siinä missä meidän palvelutuotteemme. Tämä työ on ensiaskelel uudelle matkailukonseptille, jossa pääsee kokemaan jalkapallon merkityksen koko fanaattisuudessaan.

LÄHTEET

- Ahonen A. & Rasku R. 2012. The Image of Football: case FIFA World Cup 2010, South Africa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Business Model Generation 2011. The Business Model Canvas. Viitattu 15.10.2013 <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>
- Foer F. 2006. Jalkapallon maailmanselitys. Suom. Stenman P. Helsinki: Like.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Iloranta K. & Pajunen-Muhonen H. 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Komppula R. & Boxberg M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Kusturica E. 2008. Maradona by Kusturica. Esitetty 21.11.2008 YLE
- Kuutti W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum
- Meretniemi I. & Ylönen H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.
- Parantainen J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Puoskari P. 2013. Matkaopas 6/13, 44-45
- Solomon M.; Bamossy G.; Askegaard S. & Hogg M.K. 2013. Consumer behaviour: a European perspective. Harlow: Pearson Education.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilka H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Vuoristo K.V. 2003. Matkailun maailma. Helsinki: Sanoma Pro.

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Jalkapalloturismi

- Mitkä ovat aikaisemmat kokemukset?
- Mitä jalkapalloturismi merkitsee sinulle?
- Mikä kohdemaata olisi paras jalkapalloturismiin?
 - Miksi?
- Mikä motivoi sinua lähtemään jalkapallomatkalle?
- Kiinnostaako tutustua paikalliseen fanikulttuuriin?

2. Matkapaketti vs. omatoimimatka

- Missä tilanteessa käyttäisit pakettimatkaa/omatoimimatkaa?
 - Miksi?
- Mitä tiedät valmismatkapaketin ja omatoimimatkan eroista?
- Millaisia palveluita odotat jalkapallomatkapakettilta?

3. Kulttuuri

- Mitä muita kulttuurisia odotuksia sinulla on jalkapallokulttuurin lisäksi?
- Oletko kiinnostunut esimerkiksi paikallisesta olut- ja ruokakulttuurista?
- Kiinnostavatko nähtävyydet?

4. Ostokäyttäytyminen

- Vaikuttaako hinta ostopäätöksen tekemiseen, miten paljon?
- Käytätkö enemmän halpalentoyhtiöitä?
- Miten majoittuisit mieluiten?
- Miten suuri vaikutus matkanjärjestäjän tunnettuudella on ostopäätökseesi?