

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Tuotantotalouden tiedekunta  
Teknologiayrittäjyyden koulutusohjelma

Diplomityö

**Simo Lääveri**

## **UUDELLA LIIKETOIMINTAMALLILLA PALLOILUHALLI MENESTYKSEEN?**

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala  
Tutkijatohtori Marita Rautiainen

Työn ohjaaja: Professori Timo Pihkala

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
LUT School of Business and Management  
Teknologiayrittäjyyden koulutusohjelma

Simo Lääveri

## Uudella liiketoimintamallilla palloiluhalli menestykseen?

Diplomityö

2015

81 sivua (lasketaan sivujen lukumäärä kansilehdestä viimeiseen sivuun), 3 kuvaa,  
4 taulukkoa, 4 liitettä

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala  
Tutkijatohtori Marita Rautiainen

Hakusanat: akateeminen opinnäytetyö, liiketoimintamalli, business model canvas  
Keywords: academic thesis, business model canvas, business model

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, voisiko uudella Keravan seudulle mahdollisesti rakennettavalla palloiluhallilla olla mahdollisuuksia erottautua kilpailijoistaan ja sitä kautta menestyä. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea eri yritystä jotka toimivat eri puolella Suomea. Palloiluhalliyrietykset tuottavat voittoa ja mahdollistavat toiminnan kehittämisen pitkällä aikavälillä. Liiketoimintamalleja ei kuitenkaan ole järjestelmällisesti mietitty, joten sitä kautta on saavutettavissa uusia mahdollisuuksia. Täydellisellä liiketoimintamallilla on mahdollista saada palloiluhalli vielä entistä paremmin tuottavaksi ja sitä kautta menestyväksi.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta University of Technology  
LUT School of Business and Management  
Degree Program in Entrepreneurship

Simo Lääveri

### **New business model for sports hall is key to success?**

Master's Thesis

81 pages, 3 figures, 4 tables, 4 appendices

Examiners : Professor Timo Pihkala  
Research Doctor Marita Rautiainen

Keywords: academic thesis, business model, business model canvas

The purpose of this study is to find out whether a new tennis center to be built in Kerava, would have a chance to stand out from the competition and succeed. For the study I interviewed three different companies from different regions in Finland. These companies are successful and develop their activities in the long term. However, business strategies haven't been structurally thought, so it is still possible to take the business to the next level. By starting to use the perfect business strategy it is possible to make the sports center even more successful and be highly profitable.

## **ALKUSANAT**

Työ on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden laitokselle. Kiitän erittäin motivoituneita opettajia hyvästä koulutuksesta ja innostamisesta työläisiin harjoitustöihin. Suurin kiitos menee vaimolle ja appivanhemmille jotka auttoivat käytännönjärjestelyissä ja mahdollistivat opiskeluni työn ohessa. Opiskelutovereille myös suuri kiitos, teidän kanssa tuli vietettyä mahtavat neljä vuotta!

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	4
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS.....	6
1.3	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT .....	8
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	9
<b>2</b>	<b>LIIKETOIMINTAMALLIT PALLOILU-/LIIKUNTAHALLISSA</b> .....	<b>10</b>
2.1	LIIKETOIMINTAMALLIN KÄSITE.....	10
2.1.1	<i>Asiakassegmentit</i> .....	11
2.1.2	<i>Asiakassuhteet</i> .....	12
2.1.3	<i>Arvolupaus</i> .....	13
2.1.4	<i>Kanavat</i> .....	15
2.1.5	<i>Kassavirta</i> .....	17
2.1.6	<i>Avainresurssit</i> .....	18
2.1.7	<i>Avaintoiminnot</i> .....	19
2.1.8	<i>Avainpartnerit</i> .....	19
2.1.9	<i>Kustannusrakenne</i> .....	20
2.2	BMC-YHTEENVETO .....	21
2.3	MAHDOLLISIA LIIKETOIMINTAMALLEJA .....	22
2.3.1	<i>Freemium -liiketoimintamalli</i> .....	23
2.3.2	<i>Low cost -liiketoimintamalli</i> .....	24
2.3.3	<i>Luxury -liiketoimintamalli</i> .....	26
2.3.4	<i>Loyalty -liiketoimintamalli</i> .....	27
2.3.5	<i>Subscription -liiketoimintamalli</i> .....	28
2.4	LIIKETOIMINTAMALLIEN EROAVAISUUDET JA YHTÄLÄISYYDET ...	29
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1	AIEMMAT TUTKIMUKSET .....	31
3.2	TUTKIMUSSTRATEGIA .....	31
3.3	AINEISTON ANALYSOINTIMENETELMÄ .....	32
3.4	TUTKITTAVIEN YRITYSTEN VALINTA .....	32
<b>4</b>	<b>TUTKITTAVAT YRITYKSET</b> .....	<b>34</b>
4.1	TAMPEREEN TENNISKESKUS OY.....	34
4.1.1	<i>Tampereen tenniskeskus Oy:n liiketoimintamalli</i> .....	35

4.1.2	<i>Yhteenveto Tampereen tenniskeskuksesta</i> .....	39
4.2	MANHATTAN SPORT CENTER OY AB.....	40
4.2.1	<i>Manhattan Sport Center Oy Ab:n liiketoimintamalli</i> .....	40
4.2.2	<i>Yhteenveto Manhattan Sports Centerista</i> .....	43
4.3	NALLIKARI-TENNIS OY.....	44
4.3.1	<i>Nallikari-Tennis Oy:n liiketoimintamalli</i> .....	45
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>49</b>
5.1	TUTKITUT HALLIT BUSINESS MODEL CANVASISSA.....	50
5.1.1	<i>Asiakassegmentit</i> .....	50
5.1.2	<i>Asiakassuhteet</i> .....	51
5.1.3	<i>Kanavat</i> .....	52
5.1.4	<i>Avainpartnerit</i> .....	53
5.1.5	<i>Arvolupaus</i> .....	53
5.1.6	<i>Avainaktiviteetit</i> .....	55
5.1.7	<i>Avainresurssit</i> .....	55
5.1.8	<i>Kustannusrakenne</i> .....	56
5.1.9	<i>Kassavirta</i> .....	56
5.2	KUINKA KÄYTÄNTÖ JA TEORIA KOHTASIVAT? .....	57
5.3	TÄYDELLINEN LIKETOIMINTAMALLI .....	58
5.3.1	<i>Asiakassegmentit</i> .....	58
<i>Eläkeläiset</i> .....	58	
<i>Yritykset</i> .....	59	
<i>Kaikki kohderyhmät</i> .....	60	
5.3.2	<i>Asiakassuhteet</i> .....	61
5.3.3	<i>Arvolupaus</i> .....	62
5.3.4	<i>Kanavat</i> .....	62
5.3.5	<i>Kassavirta</i> .....	63
5.3.6	<i>Avainresurssit</i> .....	64
5.3.7	<i>Avaintoiminnot</i> .....	64
5.3.8	<i>Avainpartnerit</i> .....	65
5.3.9	<i>Kustannusrakenne</i> .....	67
<b>6</b>	<b>LOPPUYHTEENVETO/JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>68</b>
6.1	YHTEENVETO.....	69
6.2	TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET .....	69
6.3	JATKOTUTKIMUS.....	70
<b>7</b>	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>71</b>

## LIITTEET

## **SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO**

BMC      Business Model Canvas

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Liikunta ja liikkuminen ovat erittäin tärkeitä yksilön hyvinvoinnille. Aktiivinen liikunta on saanut yhä suuremman roolin aikuisten elämässä. Viimeisimmän julkaistun kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan 19-65-vuotiaista 90 % harrastaa liikuntaa vähintään kaksi kertaa viikossa (Kansallinen Liikuntatutkimus 2010). Toisen 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan 54 % miehistä ja 60 % naisista ilmoitti vapaa-ajan liikunnan harrastamisesta vähintään kolme kertaa viikossa (Liite 1). Miehistä 70 % ja naisista 76 % sanoi harrastavansa vapaa-ajan liikuntaa ainakin puoli tuntia vähintään kaksi kertaa viikossa. (Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2014). THL – raportin (15/2014) mukaan keväällä 2013 tehty tutkimus osoittaa, että 65-84-vuotiaiden liikunnan harrastaminen on vähentynyt 1990-luvun loppuun verrattuna.

Osa liikunnan kasvaneesta suosiosta on yritysten ansiota. Työnantajat ovat voimakkaasti lisänneet panostusta työhyvinvointiin (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2009). Järvinen (1998) ja Louhevaara (1995) arvioivat parhaiden työpaikkaliikuntaohjelmien tuovan investoinnit noin nelinkertaisena takaisin. Yritykset ovat huomanneet, että terve ja hyväkuntoinen henkilöstö pysyy terveempänä ja on vähemmän sairauslomilla. Ikosen (2011) mukaan tuetun liikunnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan tarvittaisiin ammattimaista otetta. Näin saataisiin vaikutukset paremmin hyödynnettyä.

Ympäri vuoden järjestetään myös lukuisia eri liikunta-aiheisia kilpailuita, joihin osallistutaan työporukalla. Työnantajat maksavat nämä kustannukset ja henkilöstön yhteistyö sekä henki paranevat. Liikuntasetelien myötä harrastaminen on myös edullisempaa, koska työnantaja maksaa yleensä lipusta puolet. Liikuntasetelien antaminen palkan lisänä lisäsi liikunnan määrää 59 % vastaajista (Torvinen 2007).



Liikunnan harrastaminen vaatii asianmukaiset tilat ja välineet. Kesällä on paljon mahdollisuuksia ulkona liikkumiseen, mutta syksystä alkukevääseen on mukavinta harrastaa sisätiloissa. Yhteen halliin ei mahdu paljon harrastajia kerrallaan ja siksi harrastajat pitäisi saada halleihin tasaisesti aamusta iltaan. Useissa eri palloilu- tai mailapelihallissa on päiväsaikaan vapaata, mutta illat ovat pääsääntöisesti täynnä (Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila 2013). Harrastamista lähes kellon ympäri helpottavat nykyään yleisesti käytössä olevat sähköiset internetissä toimivat ajanvarausjärjestelmät. (Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila 2013) selvityksen mukaan liikuntahallien varausasteet eivät vaihtele paljon viikonpäivästä toiseen, mikä on hallien kannalta hyvä asia.

Hyvä ja ajan tasalla oleva liiketoimintamalli tarjoaa yrityksen johdolle erittäin hyvän työkalun, jolla saavutetaan järjestelmällisyys ja johdonmukaisuus. Sen avulla voidaan yhdistää yrityksen potentiaali ja sen sisältämä lisäarvo. Mikäli yritys on vielä sisäistänyt liiketoimintamallin, on sillä selkeä kilpailuetu yrityksiin, joilla ei selkeää liiketoimintamallia ole käytössään. Liiketoimintamallia ei pidä kuitenkaan sekoittaa strategiaan, joka on eri asia (Magretta 2002). Uusi liiketoimintamalli, joka muuttaa toimialan taloudellisia näkökulmia ja on vaikeasti kopioitavissa, voi itsessään olla vahva kilpailullinen etu.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia yhteisiä menestystekijöitä nykyisten palloiluhallien liiketoimintamalleista löytyy ja toisaalta millaisia puutteita liiketoimintamalleista löytyy. Puutteilla viitataan liiketoimintamallin päivittämiseen muutosten ilmentyessä. Työn tarkoituksena on muodostaa uusi liiketoimintamalli, joka vastaa ajanhetkeä ja varmistaa yritysten menestyksen. Liiketoimintamalli voi olla kokonaan uusi tai yhdistelmä nykyisistä käytettävissä olevista liiketoimintamalleista (Magretta 2002).

Mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen tuntuu olevan erittäin paljon. Hallien yhteyteen kannattaa rakentaa tiloja usealle eri lajille (Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila 2013). Yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa on mahdollista rakentaa suuri verkosto, jolla kokonaisuus saadaan houkuttelevaksi loppukäyttäjän

näkökulmasta (Hietala 2014).

Uuden hallin rakentaminen tai asian selvittäminen on pyörinyt paikallisen tennis-seuran aktiivien mielessä useamman vuoden ja keväällä 2014 tuli mieleeni, josko asiasta voisi tehdä diplomityön ja selvittää asiaa perusteellisesti.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, voisiko uudella Keravan seudulle mahdollisesti rakennettavalla palloiluhallilla olla mahdollisuuksia erottautua kilpailijoistaan ja sitä kautta menestyä. Viimeisimmän tutkimuksen mukaan Uudenmaan alueella on 47 700 henkilöä yhtä tennishallia kohden (Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila 2013). Edellä mainitun tutkitun tiedon sekä alan harrastajien mielipiteiden mukaan alueelle mahtuu hyvin vielä useita halleja. Mutta onko uudella hallilla sinisen meren strategian mukaisesti mahdollista saada aikaiseksi riittävä kysyntä vai joutuuko se verisesti kamppailemaan asiakkaista esimerkiksi hinnan avulla? Sinisen meren strategiassa etsitään alueita joissa ei ole kilpailua tai kilpailu on olematonta. Punaisen meren tilanteessa kilpailu on niin kovaa, että siinä toiminen ei ole taloudellisesti kannattavaa ja siitä kannattaa poistua. Aina se ei ole mahdollista, mutta mikäli se on mahdollista, se kannattaa tehdä (Kim & Mauborgne 2009).

Uuden palloiluhallin rakentaminen on miljoonien eurojen arvoinen hanke, joten aivan kevyillä perusteilla sen rakentaminen ei ole mahdollista eikä järkevää. Hanke tarvitsee ulkopuolisia rahoittajia ja heidän mukaan saaminen vaatii tarkat suunnitelmat yrityksen kannattavuudesta. Erottautumistekijöitä verrataan tässä tutkimuksessa liiketoimintamallien avulla.

Tutkimuksessa haluttiin analysoida, millaisiin liiketoimintamalleihin esimerkkiyritysten toiminta perustuu. Esimerkkiyrityksillä on myös useiden vuosien kokemus palloiluhallien toiminnasta, joten myös niiden sanalliset kommentit ovat varmasti erittäin arvokkaita. Samalla oli tarkoitus selvittää kyseisten yritysten

taloudellinen tilanne, eli toimivatko yritykset kannattavasti vai ei. Kiinnostavaa on myös tietää voivatko liiketoimintamallien erot auttaa yritystä kilpailussa alan muita toimijoita vastaan. Taloudellista puolta tärkeämpää on saada selville yritysten nykyisten tilojen käyttöaste. Tämä siksi, että urheiluseuran omistaman halliyhtiön tarkoituksena ei ole tuottaa mahdollisimman paljon voittoa, vaan tarjota seuran jäsenille kohtuuhintaista harrastamista. Siksi nopeasti vain talouslukuja vertailemalla voi saada aivan väärän kuvan hallien kannattavuudesta.

Palloilukentät ovat perinteisesti suurikokoisia. Uutta hallia suunniteltaessa joudutaan myös arvioimaan, löytyykö isolle tontille riittävän hyvää sijaintia. Päivävuorojen kannalta sijainti lähellä kouluja olisi merkittävä etu. Käyttäjien mielestä sijainnilla on suuri merkitys (Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila 2013). Suuri tila tarkoittaa suurempia kustannuksia. Esimerkiksi tenniskentän kokoiselle alueelle pystyy rakentamaan viisi sulkapallokenttää. Tarkoitus on myös selvittää, voitaisiinko kenttiä helposti käyttää myös toisiin tarkoituksiin ja sitä kautta parantaa käyttöastetta. Tenniskenttien käyttöaste on 70 % ja liikunnallisen käyntikerran pituus 90 minuuttia (Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila 2013). Tutkimuksessa on myös tarkoitus hyödyntää kaikkea löytyvää tutkimusmateriaalia, joka on yleisesti saatavilla.

Business Model Canvas (BMC) -viitekehikkoa käytettiin työkaluna yritysten liiketoimintamallien analysointiin. Viitekehikkoidean keksijänä pidetään Alexander Osterwalder:ia. Hän väitteli tohtoriksi vuonna 2004 aiheesta Business model innovation. Hän alkoi pitää aiheesta blogia, jota seurasivat suuret yritykset kuten 3M, Ericsson, Deloitte ja Telenor. Eräessä työpalaverissa esitettiin seuraava kysymys: Miksi tästä aiheesta ei ole kirjaa? Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur päättivät tehdä sellaisen, mutta olivat sitä mieltä, että innovoinnista ei voisi uskottavasti kertoa ilman innovatiivista liiketoimintamallia. Kirjaa ei tosin tehty perinteisellä mallilla, vaan he perustivat verkkoon alustan, jossa he julkaisivat kirjoituksiaan heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Ennen kirjan painamista tekstiä verkossa oli kommentoitu 1360 kertaa 470 eri ulkopuolisen henkilön toimesta 45 eri maassa. Alexander Osterwalder esitteli alun perin idean jakaa liiketoimintamalli

yhdeksään eri osaan ja tarjota yksinkertainen visuaalinen pohja, jonka avulla eri osioiden yhteys on helppo todeta (Osterwalder ja Pigneur 2010).

Suurin osa palloilu- ja liikuntahalleista on kunnallisia tai seurojen omistuksissa (Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila 2013). Kunnan omistamaa palloiluhallia, jossa voidaan pelata myös tennistä, ei ollut minulla tiedossa. Siitä johtuen on tutkimukseen valittu ainoastaan kolme yritystä. Näistä Tampereen ja Turun hallit ovat seurojen omistamat ja Oulun halli on ainoa, joka on yksityisessä omistuksessa. Hallit on tarkoituksella valittu niin, että niistä ei tulisi mahdollisesti Keravalle rakennettavan hallin kilpailijoita. Kilpailutilanne kyseisissä kaupungeissa ei ollut selvillä ennen työn aloitusta.

### **1.3 Tutkimuksen menetelmät**

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan asian kokonaisuus (Eriksson ja Koistinen 2005). Minulla oli jokaisen yrityksen kanssa yksi vähintään vajaan kolmen tunnin mittainen palaveri sekä tarkentavat kysymykset, jotka esitin puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Palavereiden kulkua ei ollut etukäteen suunniteltu tai käsikirjoitettu. Esittelin palaverin alussa hyvin nopeasti mitä BMC-viitekehityksellä tarkoitetaan ja sitten aloimme yhdessä käydä sitä lävitse kohta kohdalta. Varsinainen sisältö tuli luonnollisesti haastateltavilta, mutta esimerkinomainen ohjaus oli usein tarpeen. Palavereiden jälkeen purin haastatteluiden sisällön pieniltä muistilapuilta lopulliseen kirjalliseen muotoon ja kirjasin ylös tarkentavat kysymykset. Kyseisillä haastatteluilla, tarkentavilla kysymyksillä ja yritysten kotisivuja tutkimalla sain tarvittavat tiedot tutkimuksen tekemistä varten.

Pyytäessäni yrityksiltä lupaa osallistua lopputyöhöni, lupasin niille tutkimuksen lopputulokset palkinnoksi. Tarkoituksena on esitellä työn tulokset jokaiselle yritykselle henkilökohtaisesti. Yrityksillä on niitä käyttämällä mahdollisuus hyötyä tästä työstä ja parantaa varausastetta. Varausasteen parantaminen on suurin

yksittäinen asia johon tässä työssä keskityn. Tämä siksi, että oli jo etukäteen tiedossa haasteet päivävuorojen varausasteessa.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus alkaa alkusanoilla ja johdannolla. Johdannon jälkeen kappaleessa kaksi käsitellään hyvin tarkasti, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan. Esittelen tutkimuksessa käytetyn BMC-viitekehyyksen ja mitä mallissa käytetyillä yhdeksällä eri osiolla tarkoitetaan. Käyn läpi myös muita yleisiä liiketoimintamalleja, joita olisi mahdollista käyttää palloiluhallia pyörittävissä yrityksissä. Kappaleessa kolme keskitytään tutkimusstrategiaan ja tutkimusmenetelmiin. Kappaleessa neljä esitellään tapaustutkimukseen valitut kolme yritystä ja niiden liiketoimintamallit. Seuraavassa kappaleessa eli numerossa viisi esitetään tutkimuksen tulokset. Tutkimusten lopuksi esitellään ”täydellinen” liiketoimintamalli, joka on tutkimuksen mukaan sopivin palloiluhallille. Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

## **2 LIIKETOIMINTAMALLIT PALLOILU- /LIIKUNTAHALLEISSA**

Luvussa kaksi käsitellään liiketoimintamallin käsite, eli mitä sillä tarkoitetaan.

### **2.1 Liiketoimintamallin käsite**

Hyvä liiketoimintamalli kuvaa yksiselitteisesti yrityksen pääelementit ja niiden vuorovaikutukset (Osterwalder ja Pigneur 2010). Liiketoimintamallia ei pidä sekoittaa liiketoimintasuunnitelmaan. Yrityksen perustamisen yhteydessä yleensä tehdään liiketoimintasuunnitelma, mutta kun toiminnalle on saatu rahoitus ja liiketoiminta alkaa rullata, jää suunnitelma helposti laatikkoon pölyttymään. Liiketoimintamalli on sen sijaan dynaaminen ja sen avulla on helppo visuaalisesti tarkistaa, että liiketoimintasuunnitelmassa ei ole aukkoja tai puutteita. Myös erilaiset muutokset liiketoimintaan voidaan testata mallin avulla ja katsoa mihin kaikkiin elementteihin esimerkiksi uudella tuotteella on vaikutuksia (Business Model Competition 2014).

Työssä analyysin kohteina olevien yritysten liiketoimintamalleja analysoidaan käyttäen Business Model Canvas -työkalua. BMC-työkalun avulla on helppo tiivistetysti näyttää, kuinka yritys aikoo tehdä rahaa. Siinä liiketoimintamalli koostuu yhdeksästä elementistä ja niiden välisistä vuorovaikutuksista. Määrittäminen voi lähteä liikkeelle mistä tahansa elementistä. Elementit ovat kuitenkin toisistaan riippuvaisia ja valinta yhdessä osassa rajoittaa usein valintaa muissa elementeissä (Business Model Competition 2014).

Liiketoimintamalli puuttuu varmasti hyvin suurelta osalta Suomen palloiluhalleja. Syy siihen on mielestäni hyvin yksinkertainen. Suurin osa halleista on kunnallisia tai seurojen omistamia. Halleja pyörittävät tahot eivät näe, kuinka tärkeä liiketoimintamalli ja sen seuraaminen oikeasti on. Seuroilla myös on harvoin varaa palkata henkilöä tekemään tätä jatkuvaa työtä.

### 2.1.1 Asiakassegmentit

Liiketoimintamallissa oleva asiakassegmentit-osio kuvaa, miten yritys palvelee erilaisia ihmisryhmiä. Usein jaottelu eli segmentointi tehdään, koska asiakkaat tarvitsevat erilaisia palveluita tai tuotteita. Riippuen käytettävästä jakelukanavasta, tai asiakassuhteesta asiakkaat voivat erota huomattavasti kannattavuudeltaan (Business Model Competition 2014).

Asiakas on kaikkein tärkein yksittäinen elementti. Yrityksen tehtävä on tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Ilman asiakkaita yritys ei voi kauan toimia menestyksekkäästi. Jotta yritys voi tehokkaasti kohdentaa markkinointia tai suunnitella uusia palveluita, pitää sillä olla tiedossa asiakassegmentit. Yrityksellä voi olla useita eri asiakassegmenttejä ja osa tuotteista tai palveluista voi olla suunnattu eri segmenteille. Usein myös tietyt segmentit ovat yritykselle arvokkaampia kuin toiset. Esimerkiksi luottokorttiyhtiön tapauksessa tarvitaan suuren käyttäjäjoukon lisäksi yrityksiä, joilla on maksupäätös, jolla käyttäjä voi hyödyntää luottokorttiaan.

Kaikkia asiakkaita ei ole mahdollista tai edes mielekästä tavoittaa, joten siksi asiakassegmenttien miettiminen on yrityksen kannalta tärkeä asia. On täysin eri asia, jos yrityksen asiakassegmenttinä ovat massamarkkinat kuin pieni joukko teknologian harjalla ratsastavia teknologianörttejä. Asiakkaiden jako eri segmentteihin on yrityksen oma päätös. Asiakkaita voidaan jakaa esimerkiksi iän, sukupuolen, asuinpaikan, kielen ja käyttäytymisen mukaan. Toisaalta on mahdollista, että jaottelu tehdään vain asiakkaiden tarpeiden tai ongelmien perusteella.

Uusien asiakkaiden hankinnassa on myös tehokasta käyttää hyväkseen nykyisiä asiakkaita. Heidät voidaan valjastaa tekemään yritykselle arvokasta myyntityötä. Tämä malli toimii varmasti hyvin palloiluhalleissa ja esimerkiksi uudesta asiakkaasta saatu ilmainen pelikuukausi saa varmasti monen harrastajan

suosittelemaan hallia ystävälleen tai työkaverilleen.

### **2.1.2 Asiakassuhteet**

Liiketoimintamallin asiakassuhteet -osiossa määritellään, millaisen asiakassuhteen se haluaa ylläpitää kunkin valitun asiakassegmentin kanssa. Asiakassuhteet voivat vaihdella hyvin laajalla skaalalla. Ne voivat olla hyvin tiiviit henkilökohtaiset asiakassuhteet tai toisessa ääripäässä automatisoidut asiakassuhteet. Yrityksen toimiessa pienillä resursseilla on tärkeää, että toiminta on mahdollisimman tehokasta. Lisäksi kaikki mahdollinen yksinkertainen työ, joka on automatisoitavissa, on myös niin tehty.

Hyvä asiakkuussuhde on erittäin tärkeä asia yrityksen jatkuvuuden kannalta. Uusien asiakkaiden hankinta on kallista ja lisäksi vanhoille asiakkaille on paljon helpompi tehdä lisämyyntiä. Asiakkaaseen kannattaa siis panostaa. Yrityksen on hyvä miettiä, minkälaista suhdetta eri asiakassegmentit odottavat ja kuinka ne istuvat muihin elementteihin yrityksen liiketoimintamallissa.

Tietotekniikan hyödyntäminen näyttelee tässä suurta roolia. Lukuisat yritykset ovat luoneet asiakkailleen itsepalvelujärjestelmiä, joiden avulla niiden asiakkaat voivat hoitaa suurimman osan asioistaan ja yrityksen arvokkaat henkilöresurssit voivat tehdä tuottavaa työtä. Myös asioiden automatisointi hyödyntäen tietotekniikkaa on lisääntynyt viime aikoina hyvin paljon. Esimerkiksi vahvaa kasvua tekevä Zalando -verkkokauppa lähettää asiakkailleen personoitua mainoskirjeitä. Kirjeiden sisältö perustuu käyttäjän ostohistoriaan sekä käyttäytymiseen yrityksen verkkokaupassa. Asiakas kokee paljon mielekkäämpänä personoidun viestin kuin yleisen massapostin.

Verkkokaupassa on nykyään suosittua palkita asiakkaita, jotka kirjoittavat arvostelun ostetusta tuotteesta. Hyviä, sekä paljon arvosteluja saanut tuote myy paljon paremmin ja verkkokauppa saa arvosteluiden avulla arvokasta lisätietoa



tuotteistaan ja palveluistaan. Tuotteen suositteluinen ja sen jakaminen sosiaalisessa mediassa on tehty mahdollisimman helpoksi käyttäjälle (verkkokauppa.com 2015).

Toisaalta monen yrityksen menestys perustuu henkilökohtaiseen asiakaspalveluun. Asiakasta palvellaan aina kiireettömästi ja huolellisesti ja asiakkaan kokema hyvä palvelu saa hänet pysymään yrityksen asiakkaana, vaikka esimerkiksi hinta olisi kilpailijoita hiukan korkeampi.

Palloiluhallin koko vaikuttaa paljon, miten asiakassuhdetta voi hoitaa. Pieni ja ilman hallilla olevaa henkilökuntaa toimiva halli ei voi samalla tavalla panostaa asiakassuhteeseen kuin suurempi halli, jolla on aina henkilökuntaa paikalla. Pienien hallien tärkein tehtävä on varmistaa, että käyttäjäkokemus on mahdollisimman hyvä ja kaikki toimii moitteettomasti. Käyttäjäkokemukseen liittyy myös siivous ja tilojen toimivuus käyttötarkoitukseensa nähden. Halleissa, joissa henkilökunta on paikalla, on syytä panostaa myös palveluun. Asiakas on hyvä saada tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi kyseistä hallia ja hänen pyyntöjään tai kommenttejaan on hyvä toteuttaa mahdollisuuksien rajoissa. Näin asiakassuhde kehittyy ja käyttäjä alkaa markkinoida hallia myös muille.

### **2.1.3 Arvolupaus**

Arvolupaus-osio kertoo millaisia palveluiden ja/tai tuotteiden yhdistelmiä yritys tarjoaa eri asiakassegmenteille. Arvolupaus voi olla yksi yrityksen kilpailueduista ja tarkoituksena on antaa asiakkaille selkeä syy, miksi käyttää juuri kyseisen yrityksen palveluita tai tuotteita. Se kertoo asiakkaalle, millaista lisäarvoa he saavat ja kuinka heidän ongelmansa ratkaistaan tai tarpeensa tyydytetään. Arvolupauksia voivat olla esimerkiksi tuotteen muotoilu (design), brändi tai status, alempi hinta kuin kilpailijalla, lupaus auttaa asiakasta laskemaan omia kustannuksiaan, riskien pienentäminen, parempi saatavuus tai käytettävyys (Osterwalder ja Pigneur 2010).

Yrityksen arvolupaus asiakkaalle on myös erittäin tärkeää. Ilman, että asiakas kokee saavansa ostetusta tuotteesta tai palvelusta hyötyä/arvoa, ei hän ole tyytyväinen. Arvolupaus on tärkeä tekijä erottautumisessa kilpailijoista. Porter ja Millar (1985) näkevät, että yritys voi informaation hallinnalla ja tietojärjestelmillä erottautua kilpailijoista ja saada sitä kautta suurta etua. Tietojärjestelmien avulla on mahdollista tarjota palveluita suuremmalla aikaikkunalla, mutta kuitenkin entistä pienemmillä kustannuksilla. Kotisivujen ja ajanvarausjärjestelmän avulla asiakkaalla on pääsy kellon ympäri häntä koskettavaan tietoon.

Eri asiakassegmenteille voi olla eri lupaukset. Tietyillä tuotteilla voi olla takuu, joka pienentää asiakkaan riskiä ostohetkellä ja tekee ostamisesta helpompaa. Asiakas voi kokeilla palvelua ilmaiseksi tai halvemmalla hinnalla ja mikäli hän ei ole siihen tyytyväinen, hän voi lopettaa palvelun käytön ilman kustannuksia. Toinen yleinen lupaus on hinta. Luvataan, että tuote tai palvelu on markkinoiden halvin tai halvimpia. Tämä on myös hyvä lupaus ja voi saada yksistään asiakkaan tekemään ostopäätöksen. Lupaus voi olla myös ei-mitattava asia. Se voi liittyä asiakkaan tuntemukseen tai kokemukseen palvelusta. Jos yritys onnistuu lunastamaan kokemukseen tai tuntemukseen liittyvän lupauksen, on se yritykselle erittäin arvokas asia. Se on varmasti hyvä erottautumistekijä eikä kilpailijoiden ole sitä helppo kopioida.

Laatu on myös usein hyvä arvolupaus. Moni yritys on onnistunut yhdistämään laadun omaan brändiinsä. Vaikka suurimmalla osalla meistä ei ole mitään kokemusta Rolex -kellosta, on heidän markkinointinsa saanut aikaan mielikuvan erittäin laadukkaasta kellosta. Yritykset joiden arvolupauksena on laatu, eivät yleensä ole markkinoiden edullisimpia. Mikäli asiakas kokee saavansa laadukasta palvelua, on hän yleensä valmis maksamaan siitä hiukan enemmän.

Käytettävyys, materiaalit, saatavuus ja muotoilu ovat myös paljon käytettyjä arvolupauksia. Arvolupaus on erittäin hankala asia. Mikäli yritys lupaa tiettyä arvoa eikä asiakas koe, että luvattu arvo saavutetaan, on hän pettynyt. Pettynyt asiakas

kertoo kokemuksestaan muille ja hyväkin tuote tai palvelu voi saada paljon negatiivista palautetta, mikä vaikeuttaa myyntiä tulevaisuudessa. Sosiaalinen media on tehnyt tästä entistä helpompaa ja laajempaa. Pettynyt asiakas voi saada viestilleen tuhansia ja tuhansia kuulijoita todella lyhyessä hetkessä.

Palloiluhalleilla on tällä saralla paljon parannettavaa. Arvolupauksen merkitystä ei ole myöskään ymmärretty tai sen painoarvo jää liian pieneksi. Markkinoinnissa tai muussakaan asiakkaalle näkyvässä toiminnassa eivät juuri arvolupaukset näy. Yritykset, jotka käyttävät tätä näkyvästi hyväkseen voivat erottautua merkittävästi kilpailijoistaan. Markkinoinnin lisäksi arvolupausten pitää toteutua myös käytännössä, koska muuten arvolupaus kääntyy yritystä vastaan. Mikäli asiakkaalle tehty lupaus ei pidä, hän luultavasti siirtyy muualle ja kertoo tästä vielä ystävilleen ja pahimmassa tapauksessa revittelee jutulla sosiaalisessa mediassa.

#### **2.1.4 Kanavat**

Kanavat -osiossa määritellään, kuinka yritys kommunikoi tarjoamansa arvolupauksen valitsemilleen asiakassegmenteille. Liiketoiminnan ollessa fyysisessä paikassa on eniten käytössä oleva kanava asiakaskontakti.

Erinomainenkaan tuote ei menesty markkinoilla, jos sen hankkiminen on hankalaa tai asiakkaat eivät löydä sitä. Eli kanavien avulla yritys viestii arvolupauksensa valituille asiakassegmenteilleen. Kanavat -elementissä on tärkeää pohdiskella seuraavia asioita (Osterwalder ja Pigneur 2010):

- Kuinka tuotteen tai palvelun tietoisuutta kasvatetaan?
- Missä tuotetta pidetään esillä fyysistä kokeilua varten?
- Mistä tuotteen tai palvelun voi ostaa?
- Kuinka tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle?
- Mistä asiakas saa asiakaspalvelua ostamisen jälkeen?

Eri asiakassegmenteillä voi olla eri kanavat käytössään. Internet on tehnyt tässä viimeisen kymmenen vuoden aikana suurimman muutoksen. Tuotteita tai palveluita on erittäin helppo vertailla, myös globaali tarjonta on asiakkaan saatavilla erittäin helposti. Ei vaadita suuria myymälöitä kaupunkien keskustoissa kalliilla markkinapaikoilla. Varasto, tehokas logistiikka ja verkkokauppa riittävät. Asiakas käy parhaassa tai pahimmassa tapauksessa testaamassa tuotteen kilpailijan kivijalkamyymälässä ja tekee itse varsinaisen ostoksen edullisemmalla hinnalla verkkokaupasta.

Internetin tuoma muutos on myös erittäin suuri mahdollisuus. Kuinka monella pienyrittäjällä oli mahdollista yrittää kaupata tuotteitaan ympäri maailmaa ennen internetiä? Lähes samoilla kustannuksilla, kun yritys perustaa verkkokaupan voi kohdealue olla oman maan sijaan lähes koko maapallo.

Kanavia miettiessä on myös syytä tarkastella valittuja asiakassegmenttejä. Jos kohderyhmänä ovat esimerkiksi eläkeläiset, ei Internet kaikessa suuruudessaan ole välttämättä kaikkein tehokkain työkalu heidän tavoittamiseksi. Eli jokaiselle asiakassegmentille pitää löytyä sopiva kanava. On paljon mahdollista, että se on useille sama, mutta asia on syytä käydä huolellisesti läpi.

Palloiluhalleilla on kanavien kautta mahdollisuus tehostaa toimintaa hyvin paljon. Internetin kautta asiakas voi varata ja maksaa vuoron. Sisälle halliin hän pääsee helposti matkapuhelimen avulla. Tietojärjestelmien avulla yritysten on mahdollista automatisoida kokonainen halli ja säästää henkilökustannuksissa merkittävä summa rahaa. Tämä antaa myös hyvän lisämahdollisuuden, jos paikallinen hintakilpailu on kovalla tasolla.

### 2.1.5 Kassavirta

Kassavirta -osio on yksi liiketoimintamallin tärkeimmistä elementeistä. Jatkuva ja vakaa kassavirta on välttämätön tuloksellisen liiketoiminnan aikaansaamiseksi. Yrityksen palveluiden ja tuotteiden pitää olla oikein hinnoiteltua, jotta heidän tavoittelemansa asiakassegmentit ovat niistä valmiita maksamaan. Maksutavalla on myös vaikutusta kassavirtaan (Business Model Competition 2014).

Kassavirtaan vaikuttaa eniten tuotteen tai palvelun tyyppi. Joko yritys saa maksun yhdellä kertaa tai sitten asiakas maksaa esimerkiksi palvelun käytöstä kuukausittaista maksua. Palloiluhalleissa pyritään myymään ns. vakiovuoroja, jolloin asiakas sitoutuu maksamaan kuukausimaksua omasta vuorostaan. Mitä enemmän vakiovuoroja pystytään myymään, sitä varmempaa kassavirta on. Mitä enemmän lajeja hallissa on tarjolla, sitä helpompi asiakkaan on valita toinen laji, jos kentät ovat täynnä ensisijaiseen lajiin.

Kassavirta -elementissä on myös hyvä tutkia mikä on tuotteen tai palvelun ”oikea” hinta. Mihin hintaan sitä on markkinoilla saatavilla muiden yritysten tarjoamana? Kuinka maksaminen olisi helpointa suorittaa ja mitkä ovat sen kustannukset? Ostaminen ja maksaminen pitää tuotteesta tai palvelusta riippumatta tehdä mahdollisimman helpoksi ja joustavaksi. Kanavat -kappaleen esimerkki pätee myös hyvin myös tässä osiossa. Jos asiakas maksaa vuoron nopeasti ja näppärästi verkossa ja kustannus siitä yritykselle on kymmenien senttien luokkaa, voidaan puhua kustannustehokkaasta tavasta hoitaa laskutus.

Alennuksen tarjoaminen tietyille asiakassegmenteille on usein hyvä strategia. Paljon ostaville on hyvä tarjota alennusta tai muuta hyvitystä, joka pitää heidät tyytyväisinä.

### 2.1.6 Avainresurssit

Yrityksen avainresurssit ovat asiakkaiden ohella liiketoiminnan kannalta tärkeimmät asiat. Ilman niitä ei yritys pysty tuottamaan tarvittavaa lisäarvoa asiakkaille. Avainresurssit ovat tyypillisesti (Osterwalder ja Pigneur 2010):

- Fyysisiä, esimerkiksi tennis- tai sulkapallokenttä
- Henkisiä, esimerkiksi brändi, patentit ja tekijänoikeudet
- Taloudellisia
- Ihmisiä
- Tietojärjestelmät

Avainresurssien avulla saadaan arvolutaus täytettyä. Heitä tarvitaan usein myös kanavissa, asiakassuhteissa ja kassavirrassa.

Palloiluhalli tarvitsee ensiksi fyysiset tilat, joissa voidaan pelejä harrastaa. Niitä tarvitaan myös riittävä määrä, jotta useimmiten pelaamaan tuleville asiakkaille on kenttä vapaana. Tarvitaan henkilökuntaa huolehtimaan, että puitteet ovat koko ajan kunnossa ja tarjoamaan lisäpalveluita asiakkaille. Tarvitaan henkilöstöä miettimään koko ajan miten asiakkaita saataisiin lisää ja kuinka heidät saataisiin sitoutettua paremmin.

Avainresurssi voi olla myös tietojärjestelmä, joka hoitaa lähes kaiken ilman ihmisen apua. Tietojärjestelmien avulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä säästöjä avainresurssit -osiossa ja sitä kautta saavuttaa myös merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna.

Mikäli yrityksen avainresurssi on ainoastaan vain yksi henkilö, on yrityksen syytä myös miettiä siitä aiheutuvaa riskiä. Mikäli yksi tai useampi avainresurssi jättää yrityksen onko sillä toiminnan kannalta ylitsepääsemätön vaikutus? Eli onko henkilöt kuitenkin korvattavissa vai onko toiminta henkilöitynyt niin merkittävästi heihin, että heidän lähtönsä vai aiheuttaa liiketoiminnan loppumisen?

### **2.1.7 Avaintoiminnot**

Avaintoiminnot -osio määrittelee mitä yritys oikeasti tekee ja haluaa saavuttaa.

Avaintoiminnot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

1. Valmistus, liiketoimintamallit, joihin kuuluu valmistusta, suunnittelua ja tuotteen jakelua suuremmassa mittakaavassa.
2. Ongelmien ratkaisu, konsultointi tai palveluyritykset, joiden tehtävänä on ratkoa asiakkaidensa ongelmia.
3. Alusta/verkko, yleensä tietotekninen ratkaisu, joka on liiketoiminnalle erittäin tärkeä.

Yrityksen täytyy nämä tärkeimmät avaintoiminnot tehdä, jotta yritys menestyy. Avaintoiminnot on hyvin selkeä osio BMC- mallissa ja varmasti suurelta osin hyvin määritelty eri yrityksillä. Aivan kuten avainresurssit –kohdassa, niin myös avaintoiminnoissa voi olla tietojärjestelmä. Vaikka tärkein yksittäinen avaintoiminto on palloiluhalleilla kenttä ja siihen liittyvät asiat, voi tietojärjestelmä olla myös tärkeä avaintoiminto, joka mahdollistaa mahdollisimman tehokkaan toiminnan. Niiden avulla on myös kustannustehokasta laajentaa aukioloaikoja, kuten monessa kuntosalissa on tehty. Henkilökunta on paikalla arkisin vain muutamia tunteja, mutta käyttäjille halli on auki lähes tai jopa kellon ympäri.

### **2.1.8 Avainpartnerit**

Avainpartnerit -osio on yrityksen kannalta tärkeä asia, mutta usein jätetty hiukan pienemmälle huomiolle. Yrityksen kannattaa keskittyä oman strategiansa mukaisesti omaan ydinosaamiseensa. Jos palvelun tai tuotteen kannalta on tärkeää, että tarvitaan oman osaamisen ulkopuolelta osaamista, kannattaa harkita hyvän yhteistyökumppanin hankkimista.

Yrityksen ei nykypäivänä kannata tehdä kaikkea itse, koska partneri voi tehdä asian paremmin, nopeammin ja vielä edullisemminkin. Tärkeintä on tehdä avain-

toiminnot hyvin ja tuoda niillä lisäarvoa asiakkaille. Avainpartnerit voivat olla liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Partnerit voidaan jakaa neljään eri ryhmään:

- Strategiset allianssit
- Yhteistyö, strateginen kumppanuus kilpailijan kanssa (Esim. Apple ja Microsoft)
- Yhteisyrityksen perustaminen kehittämään uutta liiketoimintaa
- Ostajan – toimittajan välinen kumppanuus, jolla varmistetaan luotettavat toimitukset.

Esimerkiksi ohjelmistoalalla ovat strategiset kumppanuudet erittäin tavallisia. Pienillä yrityksillä ei ole riittäviä resursseja kilpailla suurempia yrityksiä vastaan kilpailutilanteissa. Siksi kumppanuus yhden tai useamman yrityksen kanssa voi kasvattaa tarvittavien resurssien määrän riittäväksi ja yhteistyön avulla yritysryppästä tulee varteenotettava vaihtoehto. Yhteistyöllä on myös mahdollisuus jakaa riskiä. Esimerkiksi tuotannon jakaminen useammalle yritykselle helpottaa yrityksen tilannetta, kun kysyntä äkillisesti pienenee.

Palloiluhalleille on myös avainpartnereista hyötyä. Työtä ei riitä kokopäiväisille työntekijöille, vaan tarvittavat työt kannattaa ostaa palveluina muilta yrityksiltä. Tämä mahdollistaa myös sen, että jokaisessa työssä voidaan käyttää sen alan ammattilaisia eikä tarvitse tyytyä huonoon työnjälkeen.

### **2.1.9 Kustannusrakenne**

Kustannusrakenne -osio on liiketoimintamallin tärkeimpiä kohtia. Erinomainen kassavirtakaan ei voi auttaa, jos yrityksen kustannusrakenne on toimintaan verrattuna liian suuri. Toisaalta pienempikin kassavirta riittää kannattavaan liiketoimintaan, jos kustannusrakenne on kevyt.

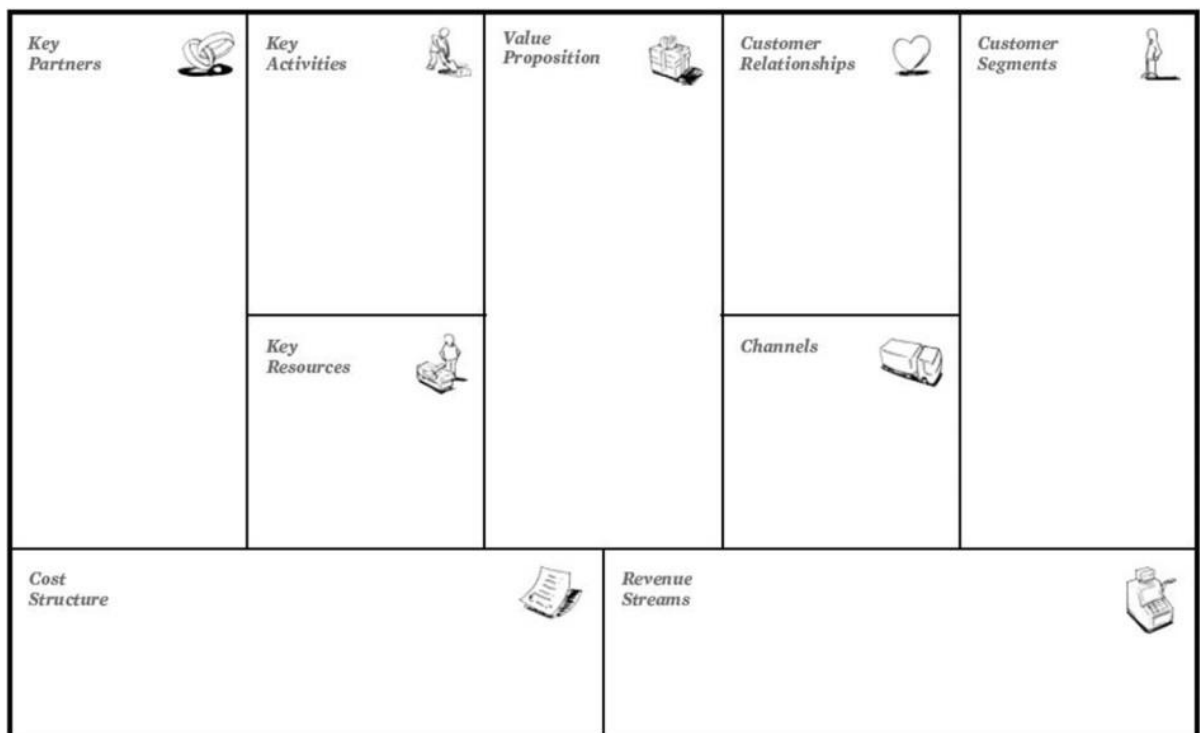


Kustannusrakenne kertoo tärkeimmät kustannukset, jotka syntyvät liiketoimintamallista. Tietyissä liiketoimintamalleissa on erittäin tärkeää, että kustannusrakenne on mahdollisimman kevyt. Esimerkiksi Ryanair ja muut halpalentoyhtiöt perustavat liiketoimintamallinsa siihen, että kiinteät kustannukset ovat mahdollisimman pienet.

Tietojärjestelmät näyttävät myös kustannusrakenteessa merkittävää roolia. Niiden avulla on mahdollista automatisoida tai ulkoistaa ihmisen tekemää manuaalista ja kalista työtä. Näin saadaan kulurakenne pidettyä paljon kevyempänä.

Palloiluhalleissa kustannuksissa merkittävän osan vie isojen tilojen lämmitys ja huoltaminen. On tärkeää tarkistaa, että energian kulutuksen suhteen kaikki helposti voitavissa olevat asiat on hoidettu. Myös kalliimmat investoinnit voivat olla järkeviä, mikäli niiden takaisinmaksuaika on järkevällä tasolla.

## 2.2 BMC-yhteenveto



Kuva 1. Business Model Canvas (Business Model Competition 2014).

Kuvasta 1 voi havaita Business Model Canvasin eri elementit. Asiakassegmentissä on mietittävä, keitä asiakkaat ovat ja on päätettävä, mitä aiotaan palvella. Arvo-lupaus edustaa asiakkaalle tarjottavaa kokonaisuhyötyä palvelusta tai toiminnasta. Tämä on määritettävä eri asiakasryhmille erikseen. Em. kahden elementin välissä vaikuttavat jakelukanavat ja asiakassuhteet. On otettava huomioon, miten asiakas saa tiedon palveluista ja miten saamme uusia asiakkaita. Jakelukanavat sisältävät markkinoinnin, myynnin ja toimituksen. Asiakassuhteiden laadun määrittäminen vaikuttaa keskeisesti yrityksen imagoon ja kustannuksiin. Kaikki edellä mainitut elementit luovat pohjan kassavirralle. Asiakassegmentti maksaa sille luodusta arvosta. Tämä on tärkeää toimintaa kokonaisuuden kannalta. On otettava huomioon myös palveluiden hinnoittelu. (Osterwalder ja Pigneur 2010, s. 20-41).

Liiketoimintamallissa yksi keskeinen tekijä on avainresurssit. Tämä luo arvonnäköalaa ja kilpailuedun perustan. Avainresurssien avulla voidaan lunastaa asiakkaalle annettu palvelulupaus. Resurssien avulla suoritetaan avaintoimintoja; tehtävät ja toiminnot, jotta voidaan lunastaa asiakkaalle annettu palvelulupaus. Omien resurssien lisäksi ja edellisiin sidoksissa olevana avaintekijänä ovat avainpartnerit (Osterwalder ja Pigneur 2010, s. 20-41).

Tärkeää on myös huomata, kuinka eri elementit linkittyvät toisiinsa ja ovat sitä kautta vielä entistä tärkeämpiä. Mutta kaikki kuitenkin lopulta tiivistyy tuloihin ja menoihin. Niiden pitää olla hyvin tasapainossa, jotta yritys voi toimia pitkällä aikavälillä.

### **2.3 MAHDOLLISIA LIIKETOIMINTAMALLEJA**

Tässä kappaleessa esitellään mahdollisia liiketoimintamalleja hallien käyttöön. Näiden esimerkkien avulla on helpompi ymmärtää liiketoimintamallien edut ja niiden tärkeys yrityksen menestymisen kannalta. Chesbrough (2009) pitää seuraavaa asiaa hyvin mahdollisena: voi olla tuottavampaa tuoda keskinkertainen

teknologia markkinoille loistavalla liiketoimintamallilla, kuin tuoda erinomainen teknologia markkinoille keskinkertaisella liiketoimintamallilla.

### **2.3.1 Freemium -liiketoimintamalli**

Freemium -liiketoimintamalli tulee sanoista Free ja Premium. Tuote tai palvelu annetaan ilmaiseksi ja tarkoitus on saada käyttäjälle hyvä mielikuva tuotteesta tai palvelusta. Tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon käyttäjiä. Sitten käyttäjälle tarjotaan tuotteeseen tai palveluun lisäominaisuuksia maksua vastaan. Näillä saaduilla maksuilla on tarkoitus kattaa ilmaiskäytön kustannukset. Freemium -liiketoimintamalli on internetin myötä yleistynyt paljon 2000-luvulla ja se soveltuu parhaiten digitaalisiin palveluihin.

Skype on tästä liiketoimintamallista erittäin hyvä esimerkki. Se tunnetaan parhaiten ilmaisista puheluista, joita voi tehdä ympäri maailmaa erinomaisella puheenlaadulla. Heillä on useita miljoonia käyttäjiä. Skype ei myöskään näytä mainoksia, kuten osa tätä liiketoimintamallia hyödyntävä tuote. Mikäli haluat soittaa Skypellä muihin numeroihin, tarvitsee sinun ostaa saldoa. Myös yrityksille on omia maksullisia palveluita, kuten normaali puhelinnumero. Asiakas soittaa normaaliin puhelinumeroon ja puhelu yhdistyy yrityksen Skype-tiliin. Näillä palveluilla Skype saa rahoituksensa.

Toinen erittäin hyvä esimerkki on Dropbox. Käyttäjä saa pilvestä kohtuullisen määrän ilmaista levytilaa. Suosittelemalla palvelua kavereille voi saada lisää ilmaista levytilaa. Suurempaa tilaa tarvitsevat henkilöt voivat ostaa pienellä kuukausimaksulla lisätilaa. Yrityksille on myös oma maksullinen versio, jossa maksetaan pientä kuukausimaksua per käyttäjä. Tällöin levytilaa on rajattomasti käytössä. Toukokuun alussa 2015 Dropbox mainosti omilla sivuillaan, että heillä on yli 300 miljoona käyttäjää. He eivät itse kerro, kuinka moni tuosta määrästä maksaa maksuja ja kuinka moni käyttää ilmaisversiota. Asiantuntijat ovat arvioineet Dropboxin tuloksen perusteella, että noin 1-4% käyttäjistä maksaa

palvelusta.

RedHat on suuri amerikkalainen yritys, joka mainostaa itseään Open Source yrityksenä, eli se antaa ohjelmistonsa ilmaiseksi. Virallisesti RedHat luokitellaan enemmän Open Source -liiketoimintamallin käyttäjäksi, mutta mielestäni se käyttää myös Freemium -liiketoimintamallia.

RedHatin kohderyhmänä ovat yritykset. Yritykset haluavat aina ohjelmistoilleen ja ympäristöilleen tukipalveluita. Tarjoamalla tukipalveluita maksuja vastaan RedHat on erittäin kannattava yritys. Open Source:n hyöty tulee myös siinä, että yhteisö eli yksittäiset kehittäjät auttavat kehitystyössä ja löytävät ja korjaavat virheitä. Tämä tapahtuu yleensä paljon nopeammin kuin maksullisten yritysten tekemät virhekorjaukset.

### **2.3.2 Low cost -liiketoimintamalli**

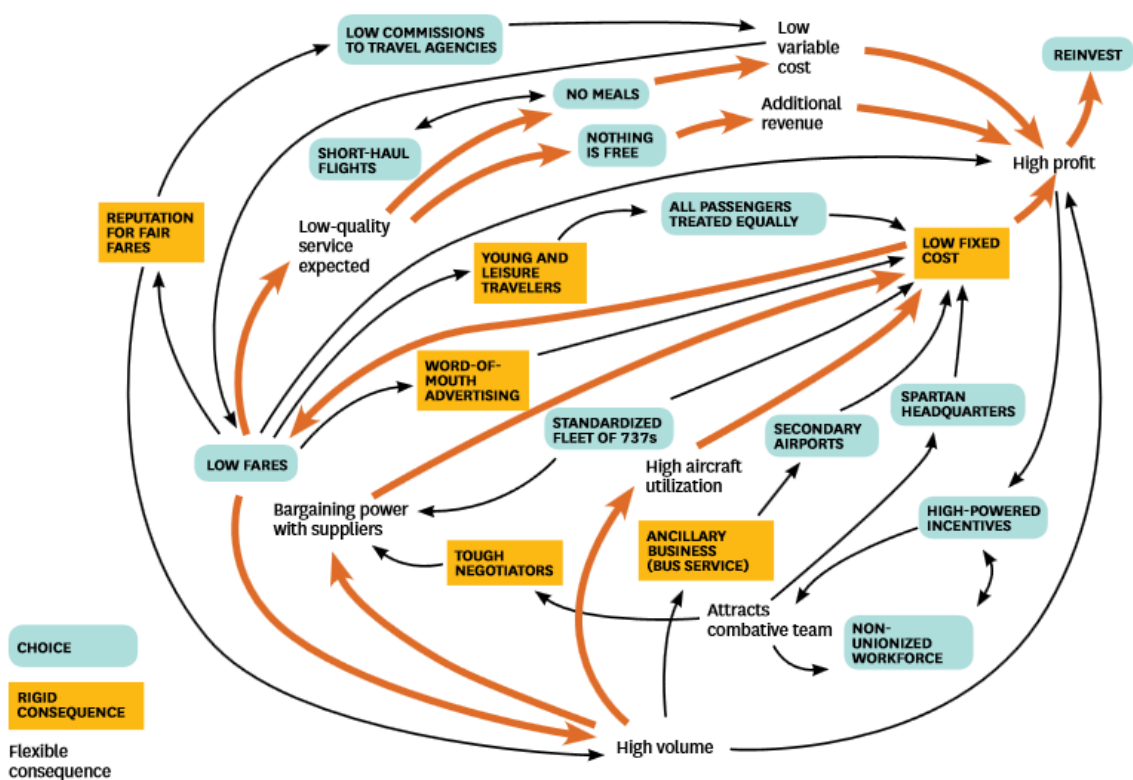
Low cost eli matalat kustannukset on erittäin mielenkiintoinen liiketoimintamalli. Minimoimalla kustannukset on palvelua tai tuotetta mahdollista tarjota kilpailijoita edullisemmin tai ainakin olla yksi halvemmista kilpailijoista. Kachaner, et al. (2011) muistuttavat, että matalat kustannukset -liiketoimintamalli ei kuitenkaan tarkoita, että:

- katteet olisivat erityisen matalat
- laatu on heikko / matala
- jäljitellään halpaa
- palvelu tai tuote olisi bränditön

Erilaisilla low cost -liiketoimintamalleilla on usein hyvin tarkka kohderyhmä ja se on yleensä hintatietoiset kuluttajat. Kuluttajat ovat valmiit hyväksymään esimerkiksi huonomman asiakaspalvelutason vastineeksi halvemmasta hinnasta. Vastavuoroisesti liiketoimintamallia hyödyntävä yritys tietää, että tarkan kohderyhmän takia myös potentiaalisia käyttäjiä on vähemmän.

Markkinat voivat olla kasvussa tai siellä on vielä tilaa uusille kilpailijoille. Hintatietoisille kuluttajille ei välttämättä ole heille sopivia palveluita ja siksi low cost -mallilla markkinoille tuleva toimija voi menestyä (Hilleke, et al., 1997).

Ryanair ja Norwegian ovat lentopuolella todistaneet, että low cost -mallilla voi pärjätä erittäin hyvin. Ne ovat vaikeinakin aikoina pystyneet tuottamaan voittoa ja laajentamaan toimintaansa, kun samaan aikaan ovat perinteiset lentoyhtiöt tuottaneet merkittäviä tappioita ja joutuneet supistamaan toimintaansa. Finnair on valitettavasti tästä hyvä esimerkki (Driver, 2001). Kuvassa 2 näkyvä Ryanairin liiketoimintamalli esittää hyvin heidän mallinsa. Kaikki ylimääräinen maksaa, eli matkustaja voi itse suuresti vaikuttaa lentomatkan kustannukseen.



Kuva 2. Ryanairin liiketoimintamalli, Casadesus-Masanell ja Ricart (2011)

Suomessa on paljon esimerkiksi pieniä tennis- tai muita palloiluhalleja, jotka toimivat ainakin osin low cost -liiketoimintamallilla. Hallit ovat niin sanotusti kylmiä

eli siellä ei ole henkilöstöä, joka palvelisi käyttäjiä. On myös paljon halleja tai kuntosaleja, joissa henkilökunta on paikan päällä vain pienen osan päivästä. Tämä pienentää hallin kustannuksia merkittävästi. Henkilökunnan poissaolo myös vie osan potentiaalisesta tuotosta, joita voidaan saada oheispalveluista.

Mikäli henkilökuntaa tarvitaan poikkeustilanteessa tai esimerkiksi huoltoa varten käytetään usein alihankintaa. Huolto voidaan myös ostaa sopimuksella, joten sen kustannukset ovat siten hyvin tiedossa. Low cost -malleissa tietojärjestelmät ovat tärkeässä roolissa. Niiden avulla voidaan kalliimpaa ihmistyötä tehdä mahdollisimman vähän. Ihmisen tekemä työ keskittyy alueisiin, joista saadaan myös muuta lisäarvoa.

### **2.3.3 Luxury -liiketoimintamalli**

Hotelli-, vaate, kello-, hajuvesi, lento- ja autopuolella on käytössä luksus -liiketoimintamallit. Sillä mallilla toimivat yritykset eivät kilpaile hinnalla, vaan laadulla tai mielikuvalla korkeasta laadusta. Tuotteille on ominaista pienet valmistuserät ja usein niissä on tekijän tai brändin kaiverrus (Schroeder ja Morling 2005). Lukusyrietykset käyttävät paljon rahaa mainontaan ja palkkaavat aina julkisuuden henkilöitä mainostamaan tuotteitaan. Tuotteista ja valmistajasta tehdään brändi, joka tunnetaan ympäri maailmaa. On laajalti tunnustettu, että yrityksen arvon luonnissa asiakkaalle on brändin potentiaalilla keskeinen rooli (Aaker, 2002; de Chernatony and McDonald, 2003; Indand Bejerke, 2007; Kapferer, 2004; Keller, 2007).

Esimerkiksi Prada, Rolex, Gucci, Rolls Royce, Burberry, Louis Vuitton, Lacoste, Christian Dior, Chanel ja Calvin Klein ovat erittäin tunnettuja brändejä ja kuluttajat ovat valmiit maksamaan niistä kovempaa hintaa kuin vastaavista tuotteista. Valmistajat uskovat, että heidän tuotteilleen riittää käyttäjiä, vaikka hinnat voivat olla moninkertaisia verrattuna kilpailijoihin. Varakkailla asiakkailla on mahdollisuus maksaa laadusta ja erittäin hyvästä palvelusta. Heille on myös tärkeää statuksen

kannalta, että heidät yhdistetään laatumerkkeihin. Brändit ovat paras keino näyttää vaurautta (Rambourg 2014).

Suomen kaltaisessa pienessä maassa ei luxury -liiketoimintamallia käyttävällä palloiluhallilla ole mahdollisuuksia menestymiseen. Yksittäisestä palloiluhallista ei muutenkaan ole mahdollista rakentaa kansainvälistä brändiä, jossa ihmiset ympäri maailman haluaisivat käydä.

#### **2.3.4 Loyalty -liiketoimintamalli**

Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus ovat kaikille yritykselle erittäin tärkeitä asioita. Lisämyyminen on viisi kertaa kalliimpaa uusille asiakkaille kuin nykyisille asiakkaille (Keiningham, et al. 2005). On siis erittäin tärkeää pitää nykyiset asiakkaat uskollisina ja tyytyväisinä. Loyalty -liiketoimintamalliin kuuluu hyvin usein kanta-asiakasohjelmat. Mitä enemmän asiakkaat ostavat, sitä enemmän he saavat alennusta tai palvelua. Hyvää kanta-asiakasohjelmaa tehdessä on tärkeää ymmärtää asiakkaat ihmisinä ja heidän motivaationsa. On myös pystyttävä luomaan asiakkaalle tuntemus lisäarvosta, jotta hän pysyy uskollisena. Uskollisuus on ansaittava ja se vaatii kovaa työtä. Uskollisuuden voi myös ostaa, mutta uskollisuus ei ole silloin yhtä pitävällä pohjalla (Keiningham, et al. 2005).

Keskon Plussa kortti tai S-ryhmän s-etukortti löytyy useilta suomalaisilta ja on siksi erittäin hyvä esimerkki. Molemmat tahot tarjoavat korttien käyttäjille rahallista etua, mitä enemmän korttia käytetään. Kortin käyttäjille on myös erikoistarjouksia, joita ei voi saada ilman korttia.

Lentoyhtiöt ovat myös käyttäneet vuosikymmeniä kanta-asiakasohjelmia. Tarkoituksena on saada kuluttajat käyttämään juuri oman yhtiön palveluita ja sitä kautta ansaitsemaan pisteitä. Kun pisteitä on riittävästi, voi lentää haluamaansa paikkaan lähes ilmaiseksi.

Osia loyalty -liiketoimintamallista on helppo kopioida myös muihin liiketoimintamalleihin. Varsinkin suuremmille palloiluhalleille on hyvin luontevaa

hyödyntää nykyistä asiakaskuntaa ja yrittää saada heille aikaiseksi lisämyyntiä.

### **2.3.5 Subscription -liiketoimintamalli**

Subscription- eli tilauspohjainen liiketoimintamalli on hyvin vanha ja paljon käytetty liiketoimintamalli. Esimerkiksi kuntosaleilla kyseinen malli on ollut käytössä kymmeniä vuosia. Sanomalehti on myös yksi tunnetuimmista tämän mallin käyttäjistä. Tilaamalla oikeus käyttää kuntosalia tai saamalla lehden joka aamu kotiin, tilaajan etu on alennus. Mitä pidemmäksi aikaa tilaaja tekee tilauksen, sitä suuremmaksi nousee alennusprosentti. Sanomalehtien ideana on ollut myös pitää lehtien hinta mahdollisimman pienenä ja kattaa sillä ainoastaan lehden painokustannukset. Suurin osa tulosta tehdään lehtiin myytävillä mainoksilla. Kuntosalit ovat myös ruuhkahuippuja tasoittaakseen luoneet eri hinnastoja eri ajoille. Päivällä, jolloin valtaosa ihmisistä käy töissä, voi kuntoilua harrastaa hiukan pienemmällä kuukausimaksulla. Tämä on kuntosalin kannalta erittäin fiksua toimintaa.

Subscription -liiketoimintamallit ovat nykyään erittäin suosittuja. Cramer (2014) kirjoittaa, että nykyään lähes mihin tahansa löytyy subscription -palvelu. Suosituksi sen ovat tehneet uudet palvelut, joita sen avulla kaupataan. Näissä uusissa palveluissa näyttelee suurinta osaa digitaaliset palvelut. Kuka olisi uskonut kymmenen vuotta sitten, että suurin osa aktiivisista musiikinkuluttajista ei osta enää suosikkibändinsä levyjä, vaan maksaa kuukausimaksua Spotify -palveluun, jonka kautta lähes kaikki musiikki on saatavilla. Musiikin lisäksi myös elokuvia ja sarjoja katsotaan paljon Netflix-palvelusta ja sen kilpailijoista. Kiireiset kuluttajat haluavat katsoa ohjelmia silloin, kuin heille parhaiten sopii ja siksi uudet palvelut ovat erittäin suosittuja. Yhteistä näille palveluille on erittäin laaja materiaali sekä päätelaiteriippumattomuus. Käyttäjä ei siis ole pakotettu omistamaan tiettyjä tietokoneita tai laitteita, vaan palvelut toimivat lähes kaikilla laitteilla.

Mikä näistä uusista palveluista tekee niin suosittuja? Ne mahdollistavat musiikin



kuuntelun tai elokuvien katselun hyvin vaivattomasti ja tämä on varmasti yksi suuri syy niiden menestymiseen. Palveluiden hinnoittelu on myös erittäin aggressiivinen. Esimerkiksi satelliitin tai kaapelitelevision kautta hankittu Viasat Kulta-elokuvakanavapaketti maksaa esimerkiksi 29,95 € kuukaudessa (Viasat 2015). Netflix -palvelu maksaa 8 € kuukaudessa. Hinnan lisäksi suuri ero on tilaajan kannalta saatavuudessa. Vaikka Viasatin pakettiin kuuluu useita kanavia, on mahdollista, että kun tilaajalla on sopiva aika elokuvan katseluun, ei hänelle sopivaa elokuvaa ole juuri silloin alkamassa. Uusissa videopalveluissa painat vain Play-kuvaketta ja elokuvan katselun voi aloittaa ja katselu onnistuu vaikka puhelimella tai tabletilla. Todella mukavaa ja helppoa tilaajan kannalta.

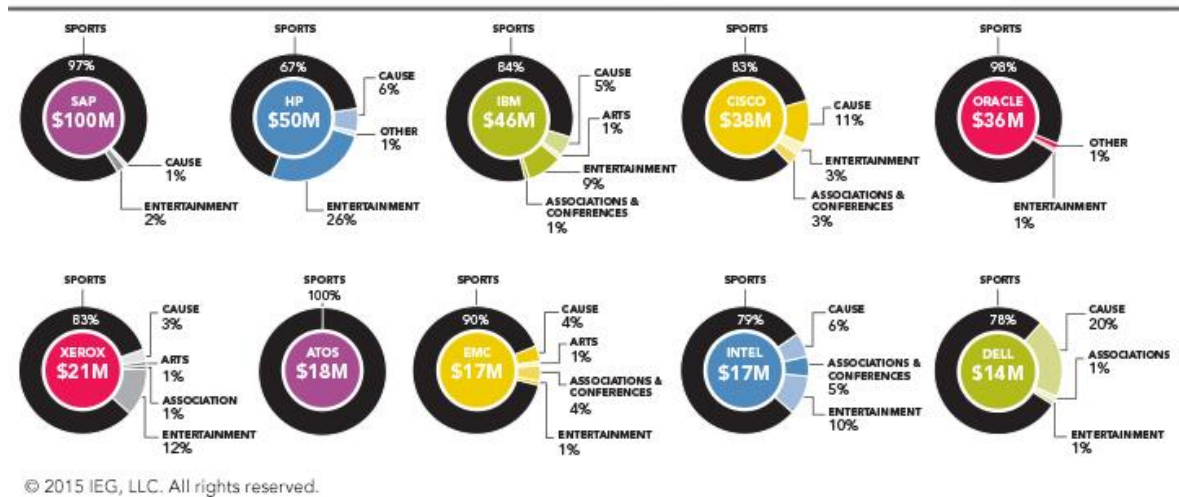
Suosittuja nämä palvelut ovat myös siksi, että digitaalisessa maailmassa yhden uuden tilaajan aiheuttama lisäkustannus palveluntarjoajalle voi olla senttien luokkaa, vaikka palvelun hinta olisi 10 € kuukaudessa. Palvelu on "valmis" ja nykyajan järjestelmät palvelevat helposti tuhansia käyttäjiä ja lisätehojen kustannus on esimerkiksi pilvessä erittäin pieni.

Subscription -liiketoimintamallissa on paljon yhteneväisyyttä loyalty-liiketoimintamallin kanssa. Molemmissa on tärkeää saada asiakas sitoutumaan yritykseen mahdollisimman pitkään.

## **2.4 LIIKETOIMINTAMALLIEN EROAVAISUUDET JA YHTÄLÄISYYDET**

Huolimatta eri liiketoimintamalleista ja niiden eroavaisuuksista on niiden sisällä mahdollisuuksia käyttää paljon samoja komponentteja. Yksi näihin kaikkiin esiteltyihin liiketoimintamalleihin sopisi sponsorointi. Suuret urheiluvalmistajat kuten Adidas, Nike ja Reebok käyttävät huomattavan summan vuodessa sponsorointiin, jotta ne saisivat näkyvyyttä ja lisäämyyntiä. Teknologiyritykset taas haluavat näyttää, kuinka niiden tuotteista ja palveluista on hyötyä myös urheilun saralla. Kuvassa 3 näkyy, miten paljon suuret teknologiyritykset panostivat urheiluun vuonna 2014. Sponsoroinnin tuomat tulot helpottavat liiketoiminnan

saamista kannattavaksi. Yrityksillä on mahdollisuus myös saada myyntiprovisioita sponsoroinnin lisäksi.



Kuva 3 Tekniologiayritysten käyttämä sponsorointiraha vuonna 2014

Vertailemalla liiketoimintamalleja Business Model Canvas -työkalun avulla on helppo todeta, että eri malleilla on painotuseroja eri osa-alueilla. Jokaisessa mallissa pitää kuitenkin kustannusten ja tulojen olla tasapainossa, muuten liiketoiminta ei ole kannattavaa eikä toiminta voi jatkua pitkään.

Loyalty-, low cost- ja subscription- liiketoimintamallit ovat lähtökohdiltaan parhaiten sopivia palloiluhallikäyttöön. Luxury- malli on lähes ainoastaan tuotteisiin sopiva ja freemium- malli toimii parhaiten suurten käyttäjämäärien digitaalisissa palveluissa.

### **3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA**

Tämän tutkimuksen keskeisinä tutkimuskohteina on kolmen esimerkkirytyksen Tampereen Tenniskeskus Oy:n, ÅLK:n ja Nallikari-tennis Oy:n liiketoimintamallit. Tarkoituksena on ymmärtää millaisia liiketoimintamalleja yrityksillä on käytössään ja kuinka ne toimivat. Antavatko liiketoimintamallit yrityksille kilpailuetua vai rajoittavatko ne yrityksen toimintaa? Tutkimusstrategiana käytetään tapaus- eli casetutkimusta ja analysointimenetelmänä käytetään vertailevaa tutkimusta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin yllä mainittuja teemoja.

#### **3.1 Aiemmat tutkimukset**

Liiketoimintamalleja on tutkittu jo 90-luvulta saakka, mutta en löytänyt tutkimuksia joissa keskityttäisiin nimenomaan palloiluhalleihin ja niiden liiketoimintamalleihin. Suomen Liikunnan Ammattilaiset ry:n julkaisema tutkimus nimeltä Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila vuodelta 2013 on kuitenkin arvokas tietolähde. Siinä on selvitetty kuinka paljon halleja on ja missä ne alueellisesti sijaitsevat. Selvitys myös kartoitti hallien käyttöastetta, kävijämääriä, käyttäjäryhmiä sekä hallien saavutettavuutta sekä mitä mahdollisia ongelmia hallien käyttämisessä on. Eli erittäin tärkeää taustatietoa halleihin liittyvistä asioista.

#### **3.2 Tutkimusstrategia**

Tässä tutkielmassa käytetään tutkimusstrategiana tapaus- eli casetutkimusta. Tapaustutkimuksessa valitaan yksi tai useampi yritys tutkimuksen kohteeksi. Mikäli valittu yritys on suurikokoinen, on tutkimuksen kohteena yleensä jokin tietty osa yrityksestä. Koska valtaosa Suomessa toimivista halleista toimii niin, että urheiluseura on taustalla, on tutkittavien yritysten lukumäärä rajattu kolmeen kappaleeseen. Näistä kahdessa on urheiluseuralla suurin päätäntävalta ja yksi on yksityinen.

Aineiston keräämisen menetelmä valitaan tapaustutkimuksessa aina tapauskohtaisesti, jotta se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen et al., 2005). Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Jokaisen yrityksen kanssa haastattelun pohjana käytettiin suurta A3-koossa olevaa tulostettua BMC-kaaviota, jota yhdessä täytettiin muistilapuilla. Kaavion täyttö oli helppoa ja asioiden jäsentäminen oli helpompaa visuaalisen kuvan ansiosta.

### **3.3 Aineiston analysointimenetelmä**

Tämän tutkielman aineistoa analysoidaan vertailevalla tutkimusmenetelmällä. Vertailevissa tutkimuksissa tarkastellaan useita tapauksia vertaillen niitä jollakin systemaattisella tavalla. Usein käytetään sekä laadullista että määrällistä aineistoa (Eriksson ja Koistinen 2005). Tutkimuksessa olevien kohteiden vertailu on systemaattista Business Model Canvas -viitekehysten käytön ansiosta. BMC-viitekehys myös rajasi hyvin tutkittavista yrityksistä kaivettavien tietojen määrää, mikä helpotti tutkimuksen tekemistä ja eri tapauksien vertailua keskenään.

Tässä tutkielmassa vertailulla halutaan selvittää valittujen yritysten liiketoimintamallien hyvät ja huonot puolet. Onko jollain yrityksistä käytössään jokin tietty liiketoimintamalli, joka tuo sille kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin? Jos mahdollista, niin tutkimuksen olisi hyvä myös selvittää, voiko jokin liiketoimintamallin osa toimia ainoastaan paikallisesti, eli muualla toimivilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta käyttää samaa mallia.

### **3.4 Tutkittavien yritysten valinta**

Tapaustutkimuksessa yhden tai useamman tutkittavan tapauksen valinta on tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita. Stake (1995) korostaa, että tärkein tapauksen valintaan vaikuttava asia pitäisi olla kysymys: Mitä voimme oppia tästä tapauksesta? (Eriksson ja Koistinen 2005)

Yritysten valinnassa painotettiin edellä mainittujen asioiden lisäksi sijaintia sekä toimintamallia. Yritysten pitäisi sijaita riittävän kaukana Keravasta, jotta mahdollisesti Keravan seudulle rakennettava uusi halli ei aiheuttaisi kilpailutilannetta yritysten välille. Nallikari-tennis valittiin mukaan, koska se on yksi harvoista yksityisen omistuksessa olevista halliyhtiöistä.

Tutkittavat yritykset ovat: Tampereen tenniskeskus Oy, Manhattan Sport Center Oy Ab ja Nallikari-Tennis Oy. Tampereen tenniskeskus toimii nimensä mukaisesti Tampereella ja on oman arvioni mukaan Suomen toiseksi suurin palloiluhalli heti Talin tenniskeskuksen jälkeen. Manhattan Sport Center toimii Turussa ja Kaarinassa, mutta tässä tutkielmassa aineisto kerättiin Kaarinan toimipisteestä, jossa sijaitsee yrityksen uusin palloiluhalli. Nallikari-Tennis toimii Oulussa.

Johtopäätöksessä esittelen myös Keravan Tenniskeskus Oy:n yhtenä esimerkkinä, kuinka tietojärjestelmien avulla on voitu parantaa hallin saavutettavuutta ja helpottaa asiakkaiden pääsyä tennishalliin. Samalla on kuitenkin pystytty laskemaan hallin kustannusrakennetta.

## 4 TUTKITTAVAT YRITYKSET

### 4.1 Tampereen tenniskeskus Oy

Tampereen tenniskeskus pyörittää suurta tennis-/paloiluhallia Tampereella. Yhtiö on perustettu vuonna 1977 ja sen suurimpana omistajana on Tampereen tennisseura. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli noin miljoona euroa ja tulos 62 000 €. Rahamäärällä mitattaessa suurin tulo tulee tenniskentistä.

Halli on toiminut alusta lähtien samassa paikassa. Halli, jossa toimintaa järjestetään, on kasvanut vuosien saatossa merkittävästi. Alussa oli pelkästään neljä sisätenniskenttää. Taulukko 1 näyttää hallissa nykyään tarjottavat palvelut, niiden lukumäärän ja arvion liikevaihdon osuudesta. Kyseessä on arvio, koska edes omistajille ei kerrota tarkkaa osuutta ja siksi sitä ei kerrota myöskään tässä. Osuus liikevaihdosta näyttää lajin merkittävyyden tulojen kannalta.

Taulukko 1. Tampereen tenniskeskuksen tarjoamat palvelut

Palvelu	Lukumäärä	Arvio liikevaihdon osuudesta (%)
Sisätenniskenttä	12	50 %
Ulkotenniskenttä	9	3 %
Sulkapallokenttä	10	19 %
Squashkenttä	3	1 %
Kuntosali	1	2 %
Tanssistudio	1	2 %
Salibandy / Futsalkenttä	1	23 %

Tampereen tenniskeskus on lajin harrastajien erittäin hyvin tuntema paikka ja se tunnetaan ulkomaita myöten. Suurin syy tähän on se, että siellä pelataan joka kesä Tampere Open -tenniskilpailut. Kilpailut ovat Suomen suurimmat ja kilpailun voittajalle annettava rahapalkinto on niin suuri, että se houkuttelee pelaajia ulkomaita myöten. Tampereella järjestetään myös kansainvälisiä juniorikilpailuja useita kertoja vuodessa.

#### **4.1.1 Tampereen tenniskeskus Oy:n liiketoimintamalli**

Alla käsitellään yrityksen liiketoimintamallia hyödyntäen Business Model Canvas-kehystä. Lopuksi hallia, liiketoimintamallia ja sen toimintaa arvioidaan asiakkaan näkökulmasta.

##### **Asiakassegmentit**

Varsinaista asiakassegmentointia ei ole tehty. Liikuntaa harrastetaan nuorista eläkeläisiin ja kaikki ovat potentiaalisia asiakkaita. Lähes kaikki tennispelaajat ovat yhtiön osakkaita tai tennisseuran jäseniä. Tennisseura vuokraa jäsenilleen harjoitusvuoroja ja täten he hoitavat suurelta osin asiakashankinnan.

##### **Asiakassuhteet**

Asiakassuhteiden pitäminen korkealla tasolla onnistuu parhaiten pitämällä halli siistinä ja tilat tarkoituksenmukaisessa kunnossa. Pukuhuoneissa on tilaa ja suihku- ja saunatilat ovat siistit. Näin asiakkaat viihtyvät ja tulevat mielellään myös uudestaan. Hinnat ovat myös samalla tasolla kuin kilpailijoilla ja vuorojen varaaminen on helppoa internetissä toimivan ajanvarausjärjestelmän avulla.

Ulkokentillä järjestetään joka kesä suuri Tampere Open tapahtuma, johon kanta-asiakkaille jaetaan ilmaisia pääsylippuja.

Hallin tiloissa on käytettävissä erillinen saunatila, jota vuokrataan halukkaille. Hallia käyttävät kanta-asiakkaat saavat saunatilat käyttöönsä erittäin edullisesti.

##### **Kanavat**

Ylivoimaisesti suurimmat asiakasmäärät saavutetaan omistajan eli tennisseuran kautta. Myös tiloja paljon käyttävä Salibandy Club Classic tuo potentiaalisia käyttäjiä paljon hallille varsinkin eri turnausten merkeissä. Hallille tulevat salibandyn pelaajat ja heidän vanhempansa näkevät paikan laajan tarjoaman ja voivat ryhtyä asiakkiksi. Kesällä järjestettävä Tampere Open tuo myös paikalle paljon mediahuomiota ja katsojia. Yrityksen internet-sivujen kautta tavoitetaan

satunnaiset käyttäjät, jotka hakevat harrastuspaikkoja internetin välityksellä.

### **Arvolupaus**

Asiakkaille arvoa tarjotaan hallin kautta. Tilat ovat aina kyseiseen lajiin erinomaisessa kunnossa sosiaalityö myöten. Ympäristö on siisti ja harrastaminen on tehty tilojen puolesta mahdollisimman helpoksi. Hallilta löytyy paljon eri mahdollisuuksia harrastaa. Aktiiviset urheilijat voivat harrastaa samoissa tiloissa useita eri lajeja. Lajeihin löytyy tarvittaessa yhteistyö-kumppaneiden kautta valmennusta.

Halli sijaitsee erinomaisella paikalla. Tampereen keskustaan on matkaa viisi kilometriä ja pihalla on parkkipaikkoja runsaasti. Hallille pääsee kätevästi myös bussilla, joka helpottaa junioreiden ja opiskelijoiden kulkemista.

Johtuen suorituspaikkojen suuresta määrästä voidaan asiakkaille tarjota järkevällä aikataululla vapaa vuoro. Samana päivänä ei aina välttämättä pääse, mutta vapaata vuoroa ei tarvitse odottaa viikkokaupalla.

### **Avainaktiviteetit**

Avainaktiviteetit nivoutuvat vahvasti arvolupauksiin. Aktiviteetteihin kuuluu pitää halli ympäristöineen hyvässä kunnossa. Siivousta tehdään kerran päivässä ja se on välttämätöntä, jotta suuri paikka saadaan pidettyä siistissä kunnossa. Jotta asiakkaat voivat ja haluavat palveluita käyttää, on tilojen oltava kunnossa.

### **Avainresurssit**

Avainresurssit ovat kaikki hallissa tarjottavat palvelut, eli:

- Tenniskentät
- Sulkapallokentät
- Salibandy- / Futsalkenttä
- Squashkentät
- Kuntosali



- Tanssisali

Euroissa mitattuna tenniskentät tuottavat eniten (Petri Hietala 2014), mutta esimerkiksi sulkapallossa on paljon parempi tuotto per vaadittu pinta-ala. Näiden kahden lisäksi myös salibandy-/futsalkenttä on tärkeässä roolissa. Muiden merkitys on pienempi, mutta kokonaisuuden kannalta niitäkin tarvitaan.

Tampereen tenniskeskus Oy:llä on palkkalistoillaan vain yksi henkilö ja hän on toimitusjohtaja Petri Hietala. Hän on tärkeä linkki avainkumppaneiden hallinnassa ja yhteistyössä heidän kanssaan. Tampere Open Oy:n toimitusjohtaja Veli Paloheimo on myös tärkeässä roolissa, koska Tampere Open on halliyhtiön kannalta erittäin tärkeä tapahtuma. Paloheimo myös tekee yrityksensä kautta markkinointia halliyhtiölle.

### **Avainpartnerit**

Yrityksellä on suuri määrä avainpartnereita ja siinä on yksi yrityksen vahvuuksista. Tampereen tennisseura on yrityksen suurin omistaja ja samalla myös yrityksen suurin asiakas. Tennisseuran varaamien vuorojen avulla halliyhtiön peruskäyttöaste saadaan hyvälle tasolle. Ne ovat myös niin sanottuja varmoja tunteja joten ne ovat halliyhtiölle hyvin tärkeitä.

Touch-Tennis Ky vuokraa halliyhtiöltä tiloja. Tiloissa ovat tenniskeskuksen vastaanotto eli ”respa”. Lisäksi niissä on kahvila sekä tennis ja muiden mailapeliin myyntipiste. Yritys myy vastaanottopalvelua halliyhtiölle. Eli Touch-Tennis Ky huolehtii, että kentistä peritään maksut ja että ovat avataan ja suljetaan ajallaan. Touch-Tennis Ky hoitaa myös halliyhtiön tiloissa olevaa klubitilaa, jota myydään yrityksille ja yhdistyksille.

Salibandy Club Classic on myös tärkeä yhteistyökumppani. Seura on salibandykentän suurin yksittäinen käyttäjä. Sitä kautta halliin tulee lukematon määrä salibandyn pelaajia sekä heidän vanhempiaan.

Siivous Oy tarjoaa halliyhtiölle siivouspalveluita. Yritys huolehtii hallin siisteydestä ja myös talvisin pihan aurauksesta sekä sen hiekoituksesta.

Tampereen sähkölaitos toimittaa sähköä ja Tampereen kaukolämpö Oy toimittaa kaukolämpöä halliin. Koska halli on kokonaisuudessaan hyvin suuri, eli yli 10 000 m<sup>2</sup>, menee sähköä ja kaukolämpöä erittäin paljon. Varsinkin talvisaikaan nämä ovat kriittisiä. Asiakkaat eivät voi hallissa harrastaa, jos siellä on kylmä.

Tampere Open Oy järjestää vuosittain suuren Tampere Open -tapahtuman. Tämä tuo halliyhtiölle eri medioissa erittäin suuren huomion ja on näin erittäin tärkeä tapahtuma.

### **Kustannusrakenne**

Halliyhtiön kustannusrakenne on hyvin selkeä ja siinä on vähän muuttuvia tekijöitä.

Kustannuksia ovat:

- Toimitusjohtajan palkka
- Vakuutukset ja verot
- Kiinteistöhuolto
- Ovien avaus ja sulkeminen (Touch-Tennis Ky)
- Lämmitys
- Sähkö
- Vesi

Lämmityksen, sähkön ja veden kulutus vaihtelee vuosittain keskilämpötilan, hintojen ja asiakkaiden määrän perusteella. Kylmällä ja pitkällä talvella verrattuna lyhyeen ja leutoon talveen on kuitenkin useiden tuhansien eurojen ero. Kokonaisuuden kannalta ero on kuitenkin varsin pieni. Muut maksut voivat muuttua vuosittain, mutta ne ovat sitten tiedossa eivätkä aiheuta yllätyksiä. Ainoa yllätyksiä aiheuttava taho voi olla kiinteistöhuolto. Hallin vanhin osa on jo yli 30 vuotta vanha ja siellä tai muualla voi tapahtua vahinkoja, joiden korjaaminen vie

budjetoitua vuosihuoltoa paljon enemmän rahaa.

### **Kassavirta**

Johtuen halliyhtiön toiminnan luonteesta on kassavirta hyvin tasaista. Toiminta on kannattavaa ja koko ajan tulee enemmän tuloa kuin on menoja. Ainoastaan kesäkuukaudet, kesä-heinäkuu ovat tappiollisia. Tappiot ovat kuitenkin pieniä ja muiden kuukausien voitot tekevät koko vuoden tuloksesta kannattavan.

Kenttävuokrat tuovat merkittävän osan halliyhtiön tuloista. Pienet lisätulot tulevat toimitilojen vuokrauksesta sekä kahviotoiminnasta.

#### **4.1.2 Yhteenveto Tampereen tenniskeskuksesta**

Asiakkaan kannalta Tampereen tenniskeskus on aivan loistava paikka. Sijainti on kohtuullisen hyvä ja parkkipaikkoja on runsaasti aivan hallin edessä. Hallista löytyy paljon eri lajeja, joita asiakas voi harrastaa. Proshop on erittäin suuri ja tarjoaa näin kattavan valikoiman pelivarusteita aktiivisille harrastajille. Testimailoja löytyy kanssa reilusti, joten uuden mailan hankintaa miettiessä on helppo kokeilla itselle sopivaa mailaa. Henkilökunta on avuliasta ja osaa auttaa, jotta suuresta valikoimasta löytää itselleen sopivat pelivarusteet.

Halliyhtiön omistuksen mukaan hallin pääpaino on kuitenkin tenniksessä. Tämä näkyy niin tenniskenttien lukumäärässä kuin muussakin tarjonnassa. Tosin muiden lajien kohdalla myös puitteiden tarkoituksenmukaisuus pidetään korkealla tasolla. Tämä ilmenee hyvin uudessa laajennusosassa, joka toi 10 uutta sulkapallokenttää. Kenttien rakentamisessa käytettiin sulkapalloammattilaista ja sulkapalloliittoa hyödyksi. Kovan kentän päälle rakennettiin erillinen joustavalla pinnalla oleva koroke, joka mahdollistaa erittäin miellyttävän pelaamisen. Myös valojen sijainti mietittiin tarkkaan, koska se on sulkapallossa erittäin tärkeä asia pelimukavuuden kannalta (Hietala 2014).

## 4.2 Manhattan Sport Center Oy Ab

Manhattan Sport Center Oy AB:n omistaa paikallinen tennisseura Åbo LawnTennis Klubb r.f (ÅLK). Seura on perustettu vuonna 1903 ja se pyörittää toimintaa kahdessa eri hallissa. Manhattan Sport Center toimii Turussa ja uusi Aktia -areena toimii Kaarinassa. Kaikki käsiteltävät tiedot koskevat nimenomaan Aktia -areenaa. Taulukko 2 näyttää Aktia -areenasta tällä hetkellä löytyvät palvelut ja niiden osuuden liikevaihdosta.

Taulukko 2. Manhattan Sport Centerin tarjoamat palvelut

Palvelu	Lukumäärä	Osuus liikevaihdosta (%)
Sisätenniskenttä	6	38 %
Ulkotenniskenttä	4	5 %
Sulkapallokenttä	5	15 %
Kuntosali	1	4 %
Ryhmäliikuntatila	1	1,5 %
Hotellihuone	3	< 1 %
pro shop	1	15 %
kahvio	1	11 %
tilavuokrat		9 %

Kuten taulukosta 2 käy ilmi on hallilla myös yksi poikkeuksellinen ominaisuus muihin verrattuna. Tiloissa on kolme hotellihuonetta, joissa voi majoittua yhteensä 12 henkilöä. Ne on tarkoitettu etupäässä turnauksiin tuleville pelaajille, mutta ovat varattavissa myös muille.

### 4.2.1 Manhattan Sport Center Oy Ab:n liiketoimintamalli

Alla käsitellään yrityksen liiketoimintamallia hyödyntäen Business Model Canvas:ta. Lopuksi hallia, liiketoimintamallia ja sen toimintaa arvioidaan asiakkaan näkökulmasta.

## **Asiakassegmentit**

Hallin alkuperäisenä tavoitteena oli tarjota pelkästään lisätilaa tennisseuralle. Tennisseura, joka on yhtiön omistaja, on suurin asiakas.

Tennisseuran lisäksi yritys tavoittelee yksittäisiä käyttäjiä jotka arvostavat laatua. Pelivuorot hallissa ovat hiukan kilpailijoita kalliimpia, mutta olosuhteet ja halli kokonaisuudessaan ovat varmasti Suomen hienoimpia.

Yritysassiakkaat ovat yksi tärkeä segmentti joihin yritys alkaa nyt panostaa. Työhyvinvointipäivät, kokoukset ja erilaiset liikuntatapaukset olisivat tärkeitä tapahtumia yritykselle, koska niillä saataisiin täytettyä aamu- ja iltapäivän tyhjiä vuoroja. Tapahtumat myös lisäävät hallin tunnettavuutta ja näin mahdollistavat uusien potentiaalisten asiakkaiden tulemisen hallille.

Tennisseura järjestää tiloissa iltapäiväkerhoja lapsille ja halliyhtiö saa myös sitä kautta myytyä lisätunteja. Lajista kiinnostuville lapsille on siten helppo väylä liittyä seuraan ja aloittaa aktiivinen harrastus. Osa lapsista on tullut myös viikonloppuisin pelaamaan vanhempiansa kanssa, joten toiminta on hyödyllistä myös lisämyynnin kannalta.

## **Asiakassuhteet**

Koska hallia markkinoidaan jopa hiukan ylellisenä, on tärkeää, että todellisuus vastaa asiakkaiden etukäteen asettama mielikuvaa. Hallin pitää olla erittäin siistissä kunnossa, jotta hyvää vaikutelmaa ei rikota asialla, joka on helppo hoitaa. Henkilökunnalle ja varsinkin kassalle on terävöitetty positiivisen asenteen tärkeyttä. Kaikkia asiakkaita tervehditään iloisesti, mikä ei ole täysin tavallista Turun seudulla. Uusille asiakkaille on opasteita ja heitä opastetaan tarvittaessa, jotta asiakkaan käyttökokemus pysyisi korkealla tasolla. Yrityksen toivomus on, että asiakkaista tulisi vakioasiakkaita

## **Kanavat**

Tennisseuraa hoitaa suurimman tiedonvälityksen jäsenilleen. Heidän aktiiviset jäsenet (noin 500 henkilöä) saavat säännöllisesti uutiskirjeen, jossa kerrotaan

kattavasti asioista ja tulevista tapahtumista. Valmentajien ja seuran johtohenkilöiden välillä on toimiva ja tiivis yhteistyö.

Facebook ja seuran kotisivut toimivat myös kanavina asiakkaille. Kotisivujen kautta voi myös varata halliin irtotunteja. Groupon -verkkopalvelua on myös hyödynnetty ja tehty sitä kautta edullisia tarjouksia uusille asiakkaille.

Hallissa on sisäisiä mainoksia, joissa esitellään tarjontaa ja sitä kautta pyritään saamaan lisämyyntiä. Kaarinalaisten yrittäjien kanssa tehdään myös yhteistyötä ja pyritään lisäämään hallin tunnettavuutta.

### **Arvolupaus**

Hallissa tarjottava palvelu on ystävällistä ja monikielistä. Tilat ovat toimivat ja olosuhteet harrastamiseen ovat erinomaiset. Paikka on hyvin saavutettavissa myös julkisella liikenteellä ja pihalla on riittävästi parkkipaikkoja.

Tennis on haastava ja mielekäs yksilölaji eikä pelaajalla tarvitse välttämättä olla pelikavereita. Voi liittyä seuraan ja saada sitä kautta paljon pelikavereita tai pelata hallissa järjestettyä hallisarjaa, joka on tarkoitettu harrastajille.

Hallissa on mahdollisuus ostaa laadukkaita tuotteita ja niitä on myös mahdollisuus testata. Tämä on erittäin hyvä mahdollisuus esimerkiksi uutta mailaa ostaessa.

### **Avainaktiviteetit**

Siivous ja kiinteistöhuolto ovat avainaktiviteetteja. Niitä ovat myös valmentajien taidon ylläpito ja informaation jako asiakkaille.

### **Avainresurssit**

Hallin tilat ja kentät ovat selkeät avainresurssit. Toimitusjohtaja Olli Marjamäki henkilökuntineen ovat avainasemassa. Tennisseuran valmentajat ovat kokonaisuuden kannalta tärkeitä ja myös tiloissa toimiva proshop. Varustemyynti on kokonaisuudessa tärkeä osa, joka tuloksen lisäksi myös parantaa palvelua

kokonaisuudessaan.

### **Avainpartnerit**

Tennisseura ÅLK on hallin omistaja ja myös suurin asiakas ja tärkein partneri. Sen lisäksi tiloissa toimiva ravintola on tärkeä kumppani ja mahdollistaa laadukkaan ruuan tarjoamisen asiakkaille. Siivoaja tulee nykyään henkilöstöväilyyrityksen kautta, mutta he ovat kokeilleet myös partneria. Tiloissa on myös vuokralla hieroja, joka tarjoaa hierontaa hallin asiakkaille. Tiloissa on myös ryhmäliikuntatila, jota vuokrataan tilana ja siellä toimii eri vetäjiä. Myynti ja markkinointi hoidetaan itse, mutta yhteistyötä useiden partnereiden kanssa.

### **Kustannusrakenne**

Kustannusrakenne on hyvin yksinkertainen. Rahoituskulut ovat merkittävien yksittäinen kuluerä. Suuria kuluja ovat myös henkilöstökustannukset, lämmitys, sähkö, vesi ja siivous. Aktia -areena on uusi halli ja rakennettu uusien määräysten mukaisesti. Muista halleista poiketen pelitilojen lämmitys onnistuu pelkästään valaistuksen ansiosta ja muut tilat lämmitetään kaukolämmöllä. Tämän vuoksi hallin energiaan menevät kustannukset ovat pienemmät kuin muilla vertailtavilla halleilla.

### **Kassavirta**

Kausimaksut ja kymppikortit (vuoden voimassa) tuovat suurimman kassavirran yrityksen kassaan. Näiden lisäksi yksittäisistä vuoroista saadut maksut, pro-shopista saadut maksut ja kahvilan ja oluen myynti muodostavat pääosan yrityksen tulosta. Oulun Nallikari-Tenniksestä ja Tampereen tenniskeskuksesta poiketen vakiovuorot maksetaan kaksi kertaa vuodessa, eli kerran syksyllä ja kerran kevätkaudella. Oulussa ja Tampereella vakiovuorot maksetaan kuukausittain.

#### **4.2.2 Yhteenveto Manhattan Sports Centerista**

Kaarinassa sijaitseva tennishalli on varmasti yksi Suomen hienoimmista

palloiluhalleista. Kaikki tilat ovat erittäin hyvässä kunnossa ja asiakkaan kannalta kaikki on tehty mahdollisimman helpoksi. Tilava parkkipaikka on aivan hallin vieressä ja pukuhuoneet ovat tilavat. Pukuhuoneiden vierestä pääsee suoraan kentille. Mikäli on tarvetta uusia varusteita, löytyy proshopista hyvä valikoima laadukkaita varusteita. Henkilökunta on ammattitaitoista ja osaa neuvoa varusteiden hankinnassa. Myös esimerkiksi mailoja voi testikäyttää, mikä helpottaa ostopäätöksen tekemistä. Hallin kautta voi myös varata yksityistä tennisvalmennusta, jos haluaa parantaa taitojaan eikä ryhmävalmennus tunnu itselle sopivalta muodolta.

Hallin vuorojen hinnat eivät ole alueen halvimmat, mutta koska puitteet ovat paljon kilpailijoita paremmat, ovat hinnat oikeutetusti hiukan korkeammat. Tietyltä osin voidaan sanoa, että halli tarjoaa asiakkailleen luksusta lähes normaalilla hinnalla.

### **4.3 Nallikari-Tennis Oy**

Nallikari-Tennis Oy pyörittää suurta tennis-/palloiluhallia Oulussa. Yhtiö on perustettu vuonna 1989 ja sitä hallinnoivat Antilan veljekset Juho ja Veli-Pekka. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli noin miljoona euroa ja tulos oli 62 000 €. Nallikari-Tennis eroaa muista vertailtavista yrityksistä, koska halliyhtiö on yksityinen ja taustalla ei ole tennisseuraa kuten Tampereella ja Kaarinassa.

Halli on toiminut alusta lähtien samassa paikassa. Halli, missä toimintaa järjestetään, on kasvanut vuosien saatossa merkittävästi. Alussa oli sisätenniskenttiä viisi kappaletta, viisi sulkapallokenttää, viisi squashkenttää ja neljä ulkotenniskenttää. Alla oleva Taulukko 3. näyttää hallin nykyisten palveluiden laajuuden ja niiden osuuden liikevaihdosta:



Taulukko 3. Nallikari-Tennis Oy:n tarjoamat palvelut

Palvelu	Lukumäärä	Osuus liikevaihdosta (%)
Sisätenniskenttä	6	34 %
Ulkotenniskenttä	5	sisältyy yllä olevaan
Squashkenttä	5	5 %
Sulkapallokenttä	8	23 %
Pingispöytä	1	1 %
Golf lyöntipaikka	7	4 %
Salibandy / Futsalkenttä	2	27 %
Kiipeilyseinä	1	1%
Toimistotilat		5 %

#### 4.3.1 Nallikari-Tennis Oy:n liiketoimintamalli

Alla käsitellään yrityksen liiketoimintamallia hyödyntäen Business Model Canvas:ta. Lopuksi hallia, liiketoimintamallia ja sen toimintaa arvioidaan asiakkaan näkökulmasta.

#### Asiakassegmentit

Myöskään Oulussa ei ole varsinaista asiakassegmentointia tehty. Kaikki liikkuvat henkilöt ovat potentiaalisia käyttäjiä. Suurin osa hallin käyttäjistä on kuitenkin eri seurojen jäseniä. Suurimmat seurat ja sitä kautta suurimpia käyttäjäryhmiä löytyy seuraavista seuroista:

- Oulun verkkopalloseura (Tennis)
- Merikosken SBT (Salibandy)
- Oulun Golf kerho (Golf)
- Oulun squash klubi (Squash)
- Tervasulka (Sulkapallo)

Tenniksenpelaajat ovat ehdottomasti suurin asiakasryhmä ja tuovat noin 25 % yrityksen liikevaihdosta.

## **Asiakassuhteet**

Yritys pitää asiakkaistaan hyvää huolta ja tekee yhteistyötä heidän kanssaan. Varsinkin seurojen kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja heidän toiveitaan kuunnellaan tarkasti ja toiveita toteutetaan resurssien sallimissa rajoissa. Yrityksen toinen omistaja Juho Antila istuu tennisseuran hallituksessa ja pystyy myös sitä kautta vaikuttamaan asioihin.

Suuri osa asiakkaista on kanta-asiakkaita jo pitkältä ajalta ja yrityksen tahtotila on pitää heidät myös jatkossa asiakkaina. Tämän vuoksi monet asiakkaat tunnetaan hyvin ja heille voidaan tarjota henkilökohtaista palvelua ja tehdä vierailukokonaisuudesta mahdollisimman mukava.

## **Kanavat**

Asiakkaat tavoitetaan pääasiassa seurojen avulla. He houkuttelevat uusia pelaajia ja tekevät markkinointia. Yritys tarjoaa sitten seuralle lisää tunteja, mikäli seuran toiminta kasvaa uusien pelaajien lisääntyessä.

Kotisivujen kautta tavoitetaan yksittäisten vuorojen varaajat ja lähitulevaisuudessa on tarkoitus aktivoitua sosiaalisessa mediassa ja tehdä sen avulla lisätunnettavuutta. Korkean asiakastytyvyyden avulla asiakkaat varaavat vakiovuoroja vuodesta toiseen ja varsinaista kanavaa heidän tavoittamiseen ei tarvita.

Yritys on mukana matkailuyhteistyössä paikallisten yritysten kanssa, mutta tämän merkitys on ainakin toistaiseksi ollut erittäin pientä.

## **Arvolupaus**

Yritys ei halua pakottaa asiakkaitaan liikkumaan, jos asiakas ei sitä halua tai pysty tekemään. Vakiovuoron voi keskeyttää milloin tahansa eikä siitä koidu asiakkaalle ylimääräisiä sanktioita. Asiakasta ei myöskään pakoteta hankkimaan mitään kk-maksullista palvelua vaan yksittäisiä vuoroja voi ostaa normaaliin tapaan. Hinnat ovat edullisia / maltillisia verrattuna kilpailijoihin.

Pitkään palvelut henkilöstö tuntee hyvin asiakkaat ja hallissa pelattavat lajit. Asiakkaille on tarjolla myös saunatila, joissa voi järjestää kokouksia tai saunailtoja. Urheilun jälkeen voi kahviosta ostaa urheilujuomia tai olutta. Myös asiakkaita palveleva pro-shop tarjoaa asiantuntevaa palvelua ja laadukkaita tarvikkeita harrastamiseen. Mailat voi jättää jännitettäväksi ja uudet kengät, mailat, vaatteet, gripit, pallot ja muut tarvikkeet löytyvät helposti.

Osa vuoroista alkaa tasatunnein ja osa vuoroista puolelta. Tämä vähentää ruuhkaa ja asiakkaalle miellyttävämpää. Asiointi kassalla tai vaatteiden vaihto pukukopissa onnistuu paremmin, kun kaikki asiakkaat eivät ole tiloissa samaan aikaan.

### **Avainaktiviteetit**

Jotta asiakkailla olisi mahdollisimman onnistunut vierailu halliin, pitää kenttien ja puitteiden olla hyvässä kunnossa. Kaikki tiloja ja kenttiä sekä niiden varusteita tarkastetaan ja huolletaan säännöllisesti. Kentän pintamateriaalit uusitaan, mikäli ne ovat kuluneet ja aiheuttavat epämukavuutta pelaajille.

### **Avainresurssit**

Hallirakennus ja ulkokentät ovat tärkein resurssi. Parkkipaikkaa tarvitaan myös asiakkaiden ajoneuvoja varten. Henkilökunta on myös erittäin tärkeä. Vakituista henkilöstöä on kolme. Toimitusjohtaja Juho pyörittää eniten hallinnollisia tehtäviä, mutta auttaa myös muissa töissä tilanteen mukaan. Vellu on enemmän kassalla ja hoitaa paljon myös juoksevia asioita. Hän myös hoitaa asiat, jotka vaativat lähtemistä hallin ulkopuolelle. Hän toimii myös asiantuntijana pro-shopissa. Lisäksi on kolmas henkilö, jonka päävastuu on toimia kassalla ja huolehtia maksuista ja kahvioon liittyvistä tehtävistä.

### **Avainpartnerit**

Paikalliset urheiluseurat ovat tärkeimmät partnerit yritykselle. Heidän avullaan hallin käyttöaste pysyy korkeana ja toimintaa on helpompi ennustaa

tulevaisuuteen. Amer on myös tärkeä partneri. He toimittavat suurimman osan mailoista ja tarvikkeista proshop:iin. Hartwall toimittaa limonadit ja oluet. Paikallinen siivousyrittäjä Wash Palvelut Ky pitää paikat siistinä ja helpottaa osaltaan yrityksen toimintaa. Oulun energia toimittaa kaukolämmön ja sähkön hallille ja on näin tärkeä partneri halliyhtiölle.

### **Kustannusrakenne**

Palkat ovat suurin yksittäinen kustannus. Niiden lisäksi merkittäviä kuluja ovat: siivous-, sähkö-, lämpö, vesimaksut ja verot. Vuodesta riippuen myös huolto ja korjaukset voivat olla suuri kuluerä. Pienempiä kustannuksia ovat: taloushallinta, vakuutukset, mainokset/markkinointi, luottokorttiprovisiot, jätemaksut, tietoliikenne ja vartiointi.

### **Kassavirta**

Merkittävin osa kassavirrasta muodostuu vakiovuoroista sekä yksittäisten irtovuorojen myynnistä. Näiden lisäksi yritys saa tuloja kahviosta ja pro-shopista sekä saunatilojen vuokrauksesta. Kassavirta on hyvin tasaista vuoden ympäri, mutta suurin osa tuloista tulee kuitenkin ajanjaksolla syyskuun alusta aina toukokuun loppuun asti. Kesällä hallin sisällä on erittäin vähän toimintaa ja lähes kaikki toimintaa pyörii viiden ulkotenniskentän ympärillä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset eivät yllättäneet, mutta eivät myöskään olleet täysin odotettuja. Jokaisella yrityksellä oli kuitenkin tarjota uusia ajatuksia ja tietoa, jota minulla ei ollut ennen tutkimuksen aloittamista.

Kaikissa yrityksissä näkyi, että asioita vietiin enemmän lajien ehdoilla kuin tiukasti talouden ehdoilla maksimivoitto mielessä. Seurojen vahva rooli yrityksissä näkyi Tampereella ja Kaarinassa selvästi, missä tennis oli ehdoton ykköslaji. Ainoa yksityinen halli, Oulun halli, toimi tietysti eri tavalla, mutta myös heillä tennis tuo eniten tuloja. Yhteistyö paikallisen tennisseuran kanssa on erittäin tiivistä ja seuran toiveita otetaan huomioon mahdollisuuksien rajoissa.

Sattumaa tai ei, mutta kaikilla yrityksillä oli kilpailijoiden suhteen hyvä tilanne, Tampereella ja Oulussa suoranaisesti kiitettävä. Hallien pitkä historia näkyy ja näyttää siltä, että niillä on erittäin vahva paikallinen asema. Tämän takia on mahdollista, että kilpailijoita ei ole edes tulossa. Kaarinassa oli kovin kilpailutilanne, mutta sielläkin suurempia kilpailijoita oli vain yksi.

Alla oleva taulukko 4. näyttää värikoodeilla, kuinka halliyhtiöt ovat hoitaneet kyseisen segmentin tulosten mukaan.

- Punainen väri kertoo, että kyseinen segmentti ei ole kovin hyvin hallussa eli parannettavaa riittää reilusti.
- Keltainen väri kertoo, että kyseinen segmentti on tiedostettu ja jotenkin hoidossa, mutta parantamisen varaa löytyy kuitenkin.
- Vihreä väri kertoo, että kyseinen segmentti on hyvin hoidossa.

Taulukko 4. Hallien arvosanat per segmentti

	<b>Tampere</b>	<b>Kaarina</b>	<b>Oulu</b>
Asiakassegmentit			
Asiakassuhteet			
Kanavat			
Avainpartnerit			
Arvolupaus			
Avainaktiviteetit			
Avainresurssit			
Kustannusrakenne			
Kasavirta			

## 5.1 Tutkitut hallit business model canvasissa

Tulokset esitellään segmentteittäin käytetyn BMC-mallin mukaisesti. Taulukko 4 on tiivistelmä seuraavista kappaleista, joissa jokainen segmentti avataan sanallisesti ja siinä esitellään esille tulleet asiat.

### 5.1.1 Asiakassegmentit

Liiketoimintamallissa oleva asiakassegmentit osio kuvaa, kuinka yritys palvelee erilaisia ihmisryhmiä. Usein jaottelu eli segmentointi tehdään, koska asiakkaat tarvitsevat erilaisia palveluita. Riippuen käytettävästä jakelukanavasta tai asiakassuhteesta, asiakassegmentit voivat erota huomattavasti kannattavuudeltaan.

Hallien suurimmat käyttäjäryhmät tunnistettiin kaikissa yrityksissä helposti. Heidät otettiin hyvin huomioon ja kaikki ryhmät saivat haluamiaan palveluita. Mikään yrityksistä ei kuitenkaan käyttänyt tietoa suuremmin hyödyksi tai kohdistanut käyttäjäryhmiin erityisiä markkinaponnistuksia. Kaikilla halleilla on parannettavaa aamupäivän ja keskipäivän käyttöasteessa. Yksi potentiaalinen keino on

houkutella opiskelijoita, työttömiä tai eläkeläisiä käyttämään hallin palveluita hiljaisina aikoina ja tarjota näille ryhmille tavallista halvempia vuoroja. Tampereella ja Kaarinassa asiaa oli hiukan kokeiltu, mutta systemaattisesti asian eteen ei työskennelty.

Mikään yrityksistä ei sulkenut mitään tiettyä asiakasryhmää oman kohderyhmänsä ulkopuolelle. Tämä myös osin siksi, että segmentointi oli hyvin yleisluontoista. Toisaalta kukaan yrityksistä ei sinisen meren strategian mukaisesti hakenut uusia lajeja, joissa kilpailu olisi olematon tai sitä ei olisi laisinkaan (Chan ja Mauborgne 2005).

### **5.1.2 Asiakassuhteet**

Liiketoimintamallin asiakassuhteet osiossa määritellään millaisen asiakassuhteen yritys haluaa ylläpitää kunkin valitun asiakassegmentin kanssa. Asiakassuhteet voivat vaihdella hyvin laajalla skaalalla. Ne voivat olla hyvin tiiviit henkilökohtaiset asiakassuhteet tai toisessa ääripäässä automatisoidut asiakassuhteet. Yrityksen toimiessa pienillä resursseilla on tärkeää, että toiminta on mahdollisimman tehokasta. Lisäksi kaikki mahdollinen yksinkertainen työ, joka on automatisoitavissa, on myös automatisoitu. Hiljaisina aikoina myös asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille voisi osoittaa tehtäviä, jotka parantavat asiakassuhdetta tai käyttöastetta.

Kaarinassa lähetettiin asiakaskirjeitä tennisseuran jäsenille, mutta ei erikseen pelkästään hallin käyttäjille. Mikään yrityksistä ei käyttänyt säännöllistä uutiskirjettä, joka olisi lähetetty sähköisesti kaikille sen tilanneille käyttäjille. Tämä on erittäin kustannustehokas keino viestiä asiakkaille ja sopivalla aikavälillä tehtynä tiivistää asiakassuhdetta.

Asiakassuhteista pidettiin erittäin hyvää huolta suurempien asiakkaiden kohdalla. Asiakkaat, jotka käyttivät satunnaisia vuoroja tai jotka eivät olleet viikoittaisia

kävijöitä, jäivät vähemmälle huomiolle. Tämä on toisaalta aivan ymmärrettävää, mutta pienellä panostuksella heistä olisi kuitenkin kaikista helpoin saada vakiokäyttäjia. Muistutuksena vielä seuraava lause Loyalty -liiketoimintamallin alta: Lisämyyminen on viisi kertaa kalliimpaa uusille asiakkaille kuin nykyisille asiakkaille (Keiningham, et al. 2005).

### **5.1.3 Kanavat**

Kanavat-osiossa määritellään kuinka yritys kommunikoi tarjoamansa arvolupauksen valitsemilleen asiakassegmenteille. Liiketoiminnan ollessa fyysisessä paikassa oli eniten käytössä oleva kanava tietenkin asiakaskontakti. Jokainen haastateltu yritys ymmärsi asiakaspalvelun merkityksen ja siihen panostettiin. Kaikki myös tarjosivat verkossa toimivan ajanvarausjärjestelmän, mikä helpottaa asiakasta ja tarjoaa selkeää kilpailuetua yrityksiin, joilla kyseistä palvelua ei ole käytössä.

Kaarinassa oltiin oltu aktiivisimpia kokeilemaan uusia kanavia. Groupon-alennuskuponkipalvelua oli myös kokeiltu ja sillä oli tarkoitus saada hallille uusia pelaajia. Osa alennuskuponkia käyttänyt pelaaja oli jäänyt asiakkaaksi, joten siltä osin kokeilu oli jossain määrin onnistunut.

Kanavissa voisi olla potentiaalia parantamiseen. Kaikki yritykset jättivät tässä suuren osan avainpartnereidensa (tennisseurojen) hoidettavaksi. Tämä on hyvin ymmärrettävää ja yhdelläkään yrityksellä ei nykyisellään ole resursseja tätä suuremmin muuttaa. Kuitenkin omalla pienellä aktiivisuudella voisi saada niitä hiljaisia aikoja täytettyä paremmin ja sitä kautta parantaa yrityksen kassavirtaa. Yritykset voisivat hyödyntää kotisivuja ja sosiaalista mediaa entistä enemmän, koska niiden avulla markkinointi on erittäin kustannustehokasta.



#### **5.1.4 Avainpartnerit**

Avainpartnerit olivat kaikilla yrityksillä hyvin hoidossa. Tämän selittävät osaksi yhtiöiden omistajuudet, mutta tässä segmentissä oli kaikilla asiat erittäin hyvin hoidossa. Hallit ovat kooltaan suuria ja siksi on luontevaa, että kaikilla halleilla oli yksi tärkeimmistä kumppaneista energiayhtiö. Yritysten on kuitenkin hyvä miettiä, voisiko tietojärjestelmät näytellä tulevaisuudessa suurempaa roolia ja nousta jopa avainpartneriksi.

Tampereella oli yrityksen oma henkilökunta minimissään ja kaikki toiminnot oli ulkoistettu avainpartnereille. Yrityksen on syytä miettiä, kannattaako aivan kaikki ulkoistaa ja menetetäänkö ulkoistuksella jotakin? Onko partnerilla samanlainen tahtotila kehittää toimintaa kuin yrityksellä vai tyytyykö se toimimaan passiivisesti ja toteuttaa vain heille osoitetut tehtävät?

Oulu edusti tutkimuksen toista ääripäätä. Myös heillä oli paljon partnereita, mutta selkeästi Tamperetta vähemmän. Näin asiat olivat ehkä hieman paremmin omissa käsissä. Oulussa ei kuitenkaan osattu mielestäni ottaa siitä kaikkea hyötyä irti, mutta ehkäpä tulevaisuudessa tämän tutkimuksen innoittamana he kokeilevat uusia asioita?

Turussa tilanne oli hyvin pitkälle sama kuin Tampereella. Turussa oli hiukan enemmän omaa toimintaa, mutta suurin osa oli ulkoistettu partnereille.

#### **5.1.5 Arvolupaus**

Arvolupaus osio kertoo millaisia palveluiden ja/tai tuotteiden yhdistelmiä yritys tarjoaa eri asiakassegmenteille. Arvolupaus voi olla yksi yrityksen kilpailueduista ja tarkoituksena on antaa asiakkaille selkeä syy, miksi käyttää juuri kyseisen yrityksen palveluita tai tuotteita. Se kertoo asiakkaalle, millaista lisäarvoa he saavat ja kuinka heidän ongelmansa tai tarpeensa tyydytetään. Arvolupauksia voi

olla esimerkiksi tuotteen muotoilu (design), brändi tai status, alempi hinta kuin kilpailijalla, riskien pienentäminen, parempi saatavuus tai käytettävyys tai se, että auttaa asiakasta laskemaan omia kustannuksiaan (Osterwalder ja Pigneur 2010).

Arvolupaus oli yrityksillä hyvin selvillä ja siihen panostettiin. Asiakkaalle haluttiin pelaaminen ja siihen liittyvät toimet tehdä mahdollisimman helpoksi. Lupauksen lunastus alkoi jo parkkipaikalta ja yrityksissä ymmärrettiin, että käyttäjille oli tarjottava riittävästi hyvälaatuisia parkkiruutuja aivan hallin lähistöltä.

Mikäli asiakas ei koe saavansa arvoa yritykseltä, voi hän helposti siirtyä muualle. Oulussa oltiin myös erittäin joustavia, jos vakiovuorolainen haluaisi syystä tai toisesta perua vuoronsa kesken sopimuskauden. Tämä ei välttämättä ole aina taloudellisilla mittareilla mitattuna hyvä asia, mutta yrityksen maineen kannalta erittäin hyvä asia. Tämä myös sitouttaa asiakkaan, koska hänen ei tarvitse pelätä tulevaisuuden tapahtumia, jotka voisivat estää harrastamisen.

Oulussa myös palvelun taso haki vertaistaan. Tietyille vuosia hallia käyttäneille asiakkaille tarjottiin esimerkiksi hänen lempijuomansa suoraan asiakkaan sitä erikseen pyytämättä. Tämä on jo erittäin hyvää palvelua ja asiakas varmasti kokee tämän pienen asian oikein mukavana lisänä.

Turussa pelaaja pääsee pelaamaan Suomen hienoimmassa hallissa. Jo parkkipaikalta avautuva sisäänkäynti on erittäin hulpea ja saa varmasti pelaajissa aikaan erilaisia tuntemuksia kuin kilpailijan peltihallissa. Tilat ovat viimeisen päälle ja henkilökunnalle on teroitettu hyvän asiakaspalvelun merkitys.

Tampereella on pelaajille erittäin hyvät parkkipaikat ja odotus- ja sosiaalitulat ovat riittävän suuret. Hallilla näkee paljon kotimaan kärkipelaajia ja harrastajan on helppo seurata heidän peliään.

### **5.1.6 Avainaktiviteetit**

Yritysten avainaktiviteetit keskittyivät tarjoamaan hallien käyttäjille toimivat ja siistit tilat. Tilat ovat kaikilla hyvissä kunnossa ja Kaarinassa jopa yllälliset. Aktiviteetteihin voisi kuitenkin kuulua myös aktiivisempi asiakashankinta ja uusien mallien kokeilu. Tässä on mielestäni kaikilla yrityksillä eniten parannettavaa. Omassa täydellisessä liiketoimintamallissa tulen esittelemään kokeilemisen arvoisia aktiviteetteja. Esimerkiksi nykyisten asiakkaiden mukaan ottaminen hallin ja sen tarjonnan kehittämiseen on aina asiakassuhdetta syventävä toimenpide.

Toisaalta tässä näkyy ehkä kaikista selvimmin halliyhtiöiden omistajuus. Seuralle riittää, että halliyhtiö toimii hyvin ja mahdollistaa edullisen pelaamisen. Seuroilta ei tule riittävää painetta yhtiöille hakea vielä parempaa tai tehokkaampaa toimintaa.

### **5.1.7 Avainresurssit**

Jokaisella hallilla oli varsin rajatut resurssit. Tampereella oli asiat järjestelty tilojen vuokraamisten avulla niin, että yrityksen palkkalistoilla oli pelkästään toimitusjohtaja. Kaarinassa ja Oulussa oli useampi työntekijä, mutta kaikilla yrityksillä oli työntekijöitä varsin vähän. Oulussa oli sovittu, että kassalla toimivat henkilöt voisivat hiljaisina aikoina hoitaa myös muita tehtäviä ja tätä kautta pienentää muiden työkuormaa tai hoitaa asioita, jotka olisivat muuten jääneet tekemättä.

Omistajan ohjaus on tärkeä asia yrityksessä kuin yrityksessä. Keskusteluissa eri yritysten kanssa ei tullut esille, että niiden toimintaa ohjaava hallitus olisi mitenkään erikoisen aktiivinen. Olisi tärkeää, että hallitus olisi yksi avainresursseista. Tämä toisi toimintaan paljon lisää ideoita ja näkemystä sekä tietysti paljon tarvittavia henkilöitä hoitamaan eri asioita. Keravan tennishalli Oy:n uusi hallitus on saanut lyhyessä ajassa erittäin paljon hyviä muutoksia aikaiseksi. Niistä monilla on käyttäjien kokemusta hallissa parannettu, mutta silti kustannuksia

on saatu leikattua alaspäin. Esimerkiksi yhtiön sähkösopimusta ei ollut kilpailutettu vuosiin ja arvio uuden sopimuksen tuomasta vuosisäästöstä on noin 3000 €, joka on merkittävä säästö hallin pienessä budjetissa.

#### **5.1.8 Kustannusrakenne**

Kustannusrakenne oli suurelta osin hyvin samankaltainen kaikilla yrityksillä. Palkat ja tiloihin liittyvät kustannukset olivat suurin menoerä. Kaikki muut olivat pienempiä kustannuksia ja olivat hyvin vakioita. Tiloihin liittyvät laajennukset ovat suuren kokonsa myötä erittäin kalliita ja tämä näkyi myös rahoituskuluissa. Turussa hienon hallin rakentaminen ei tullut halvaksi. Se näkyy merkittävänä osana hallin kustannusrakennetta ja aiheuttaa kustannuksien suhteen kovia haasteita muutenkin kilpaillussa ympäristössä.

#### **5.1.9 Kassavirta**

Kassavirta -osio on yksi liiketoimintamallin tärkeimmistä elementeistä. Jatkuva ja vakaa kassavirta on välttämätön tuloksellisen liiketoiminnan aikaansaamiseksi. Yrityksen palveluiden ja tuotteiden pitää olla oikein hinnoiteltua, jotta heidän tavoittelemansa asiakassegmentit ovat niistä valmiita maksamaan. Maksutavalla on myös vaikutusta kassavirtaan. Turussa kauden maksut kerättiin kaksi kertaa vuodessa, kun Tampereella ja Oulussa käyttäjät maksoivat kuukausittaista maksua. Taloushallinnan kannalta harvemmin maksettu vuoro on tietysti edullisempi, mutta voi olla esimerkiksi opiskelijoille liian suuri kynnyks. Olisi siis hyvä, että maksuehtoja olisi useita erilaisia ja kerralla pidemmän välin maksaneet saisivat siitä hiukan alennusta.

Vaikka kaikki yritykset saavat suurimmat tulonsa juuri myytävistä vuoroista, oli tässä hiukan eroa eri yritysten välillä. Tampereella ja Oulussa oli tarjolla useita lajeja, joten myös tuloja tuli laajemmalla rintamalla. Kaikissa halleissa kuitenkin

tennis toi euromäärissä laskettuna suurimmat tulot yrityksille. Tampereella oli kahviotilat ulkoistettu ulkopuoliselle yritykselle. Se takasi varman vuokratuoton eikä sitonut yrityksen henkilöresursseja kahvilatoimintaan. Kaarinassa ja Oulussa kahvila ja sen yhteydessä toimivat oheismyyntitilat toivat mukavaa lisätuottoa.

## **5.2 Kuinka käytäntö ja teoria kohtasivat?**

Mikään tutkituista yrityksistä ei erikseen sanonut, että toimisi tietyn liiketoimintamallin mukaisesti. Työssä esitetyissä liiketoimintamalleissa on kuitenkin elementtejä, joita eri yhtiöillä oli käytössä. Loyalty- ja subscription liiketoimintamalleissa on eniten yhteneväisyyttä ja yrityksen olisi syytä niihin hiukan paneutua. Kaikilla halleilla on jo suuri määrä uskollisia käyttäjiä. Heiltä on helppoa saada lisämyyntiä aikaiseksi. Tämän asian tiedostaminen tuo kaikille halleille helposti lisätuloa, kun siihen hiukan panostetaan. Vakiovuorolaiset ovat subscription -liiketoimintamallin mukaan olevia asiakkaita, mutta myös tätä voisi viedä hiukan pidemmälle ja kokeilla uusia malleja. Tampereella on tennis- tai sulkapallovuoron käyttäjällä pienellä lisämaksulla mahdollisuus käyttää myös kuntosalia. Tulevaisuus näyttää onko tämä hyvä houkutin aktiivisille käyttäjille.

Hiukan muunneltu malli freemium -mallista voisi myös olla kokeilemisen arvoinen. Henkilö voisi ilmaiseksi kokeilla lajia kuin lajia ja yritys voisi sitä kautta yrittää saada uusia harrastajia halliinsa.

Käytäntö siis kohtasi teorian, mutta teoria esitti paljon muita mahdollisuuksia joita halliyhtiöillä ei ollut käytössä. Tutkimuksen aikana ei noussut esille, että teorian mukaisia puuttuvia osia olisi käytetty, mutta ne olisivat osoittautuneet käytännössä huonoiksi tai mahdottomiksi malleiksi. Käytäntö myös osoitti, että asioita ajateltiin tietysti enemmän käytännön kuin mahdollisten teorioiden kannalta.

Minulla on tarkoitus tarjota hallin varausasteen parantamiseen ja tehokkuuteen liittyviä palveluita Etelä-Suomessa toimiville yrityksille ja yrittää saada niiden

liiketoimintaan lisää tehokkuutta ja sitä kautta parempaa liikevaihtoa ja liikevoittoa. Näiden palveluiden avulla tullaan näkemään onko teorian mukaisista toiminnoista oikeasti yritykselle hyötyä.

### **5.3 Täydellinen liiketoimintamalli**

Esitän seuraavaksi ”täydellisen” liiketoimintamallin. Se perustuu tähän tutkimukseen, luettuun tietoon sekä asiakkaana koettuihin kokemuksiin eri palloiluhalleissa käydessä. Myös pelikaverini ovat antaneet oman panoksensa, kun täydellistä liiketoimintamallia on suunniteltu. Liiketoimintamalli esitellään myös BMC viitekehyksen avulla kuten tutkimuksessa olleet yritykset.

#### **5.3.1 Asiakassegmentit**

Jotta palloiluhalli menestyy eikä pelkästään selviydy, pitää sen varausasteen olla mahdollisimman korkea. Kaikilla haastatelluilla halleilla se oli noin kello 16.00 jälkeen erinomainen, mutta aamuissa ja keskikäivissä riitti reilusti parannettavaa. Alla listattuina asiakassegmenttejä, joihin panostamalla halliyhtiö pystyy merkittävästi nostamaan varausastettaan ja sitä kautta parantamaan kassavirtaa.

#### **Eläkeläiset**

Suuret ikäluokat ovat siirtyneet tai siirtymässä eläkkeelle, joten potentiaalisia käyttäjiä hiljaisille aamu- ja iltapäivätunneille löytyy riittävästi. Hyvin monet heistä eivät ole tottuneita maksamaan liikuntapalveluista. Heille on tarjottava valmiita ryhmäliikuntapaketteja, joita on helppo ostaa. Lisäksi liikuntaan olisi hyvä saada asetettua tavoitteita, jolla heidät saadaan sitoutettua paremmin.

Esimerkiksi tenniskentällä voi harrastaa muutakin kuin tennistä. Senioreille tarkoitetut jumpat voidaan hyvin suorittaa tenniskentällä ja ne eivät varmasti vahingoita kentän pintaa. Yksi hyvä esimerkki voi olla esimerkiksi ”äijäjumppa” tai ”äijien venyttely”. Vanhat miehet ovat pääsääntöisesti erittäin jäykkiä. Sitten kun ihmiset alkavat kiinnostua liikkumisesta, he mielellään kokeilevat eri lajeja ja tuovat

parhaassa tapauksessa ystävänsä mukana. Eläkeläisille ja muillekin päivällä pelaaville annetaan alennusta. Tämä malli on myös käytössä erittäin monissa halleissa.

## **Yritykset**

Yritykset panostavat nykyään työntekijöiden hyvinvointiin aivan eri tavalla kuin muutama vuosikymmenen sitten. Alkoholipitoiset tapahtumat ovat vähentyneet ja tilalle ovat tulleet liikunta- ja elämystapahtumat. Yritykset ovat myös tärkeässä roolissa, koska heille suunnatut tapahtumat sijoittuvat ajankohtiin, jolloin halleissa on yleensä kaikkein hiljaisinta eli aamusta iltapäivään. Tapahtumiin osallistuvat yritysten työntekijät ovat myös potentiaalisia tulevaisuuden asiakkaita.

Tämä vaatii kuitenkin miettimistä ja työtä. Yrityksille ei voi vain tarjota, että meillä on muutamia vapaita kenttiä, joita voitte käyttää vaan niille pitää tehdä täysin valmis ohjelma. Ohjelmassa voidaan taas hyödyntää ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Voidaan pitää luento liikunnan vaikutuksesta terveyteen tai esitellä vaikka jokin uusi laji, jota hallissa voi harrastaa. Riippuen työyhteisöstä voidaan tarjota lajeihin tutustumista tai vaihtoehtoisesti usean lajin kilpailun, jolla saa selvitettyä, kuka on työporukan monipuolisin taituri. Pieni kilpailu ryhmissä on erittäin hyvä tapa saada henkilöt kommunikoimaan ja työskentelemään paremmin yhdessä.

Yrityksille tarjottavissa palveluissa kannattaa miettiä tarkkaan myös hinnoittelu. Tarkoitus on kuitenkin saada hallin tyhjille vuoroille täytettä ja sitä kautta tuoda halli tutuksi ja saada houkutelua uusia käyttäjiä. Ryhmässä on helpompi tehdä päätöksiä uuden lajin aloittamiseksi, koska mahdollinen vaadittava pelikaveri löytyy siitä vierestä. Jos kyseessä on hiukan harvinaisempi laji, on tärkeää, että asiakkaille näytetään lajin salat riittävän tarkasti. Kiinnostus uutta lajia ei saa kuolla siihen, että asiakas ei tiedä miten lajia pelataan.

## **Kaikki kohderyhmät**

Aamulla olevien vuorojen jälkeen harrastelijoille voisi olla hyvä tarjota terveellinen aamupala. Tämä olisi yksi esimerkki kuinka asiakkaalle voidaan helposti tarjota lisäarvoa ja erottua kilpailijoista. Mikäli yrityksellä ei ole resursseja tai sopivia tiloja aamupalan valmistamiseksi voi sen ostaa palveluna yhteistyökumppanilta.

Yhteisöllisyys on tämän päivän trendi. Jotta hallissa käyvät henkilöt saadaan sitoutettua paremmin, olisi tärkeää saada heidät tuntemaan olonsa kotoisaksi. Heillä pitäisi olla tunne, että hallissa käy samantyyppisiä henkilöitä ja siellä on mukava jutella toisten pelaajien tai harrastajien kanssa.

Koska halleilla on tiiviit suhteet seuroihin, kannattaisi myös kokeilla seuraavaa ideaa. Mainetta kerännyt pelaaja voi antaa vinkkejä harrastajille, miten omaa peliään voi parantaa. Samassa tapahtumassa voi olla myös pientä illanviettoa. Tarkoituksena on myös, että pelaajat keskustelevat keskenään ja saavat toisilta vinkkejä ja mahdollisesti uusia pelikavereita. Uuden pelikaverin kanssa voi käydä pelaamassa silloin tällöin ja halliyhtiö saa myytyä ylimääräisiä vuoroja. Seuran on myös mahdollista saada myytyä valmennustunteja ja saada sitä kautta lisätuloja.

Myös pienemmät ja tuntemattomammat lajit voivat hyödyntää samanlaista esittelytapahtumaa. Seinäkiipeily ja pingis ovat hyviä esimerkkejä lajeista, joita on helppo harrastaa suurissa urheiluhalleissa.

Nykyiset palloilu-/urheiluhallit on rakennettu urheilusuorituksia varten. Tulevaisuudessa rakennettavilla uusilla halleilla on mahdollisuus panostaa myös oleskelutiloihin ja sitä kautta saada asiakkaat viihtymään myös ennen ja jälkeen urheilusuoritusta. Viihtyvät tilat ovat omiaan luomaan yhteisöllisyyden tunnetta.

## **Vaihtuvat pelikaverit**

Eri lajien harrastajat haluavat kokemuksen karttuessa pelata eri vastustajien



kanssa. Halliyhtiö voi pyörittää sarjoja, jossa pelaajat kohtaavat eri vastustajia säännöllisesti ja saavat näin kokemusta erilaisista pelityyleistä, joka on kehittymisen kannalta tärkeää. Monissa eri halleissa kyseiset sarjat ovat käytössä ja ne ovat suosittuja. Hallin kannattaa ottaa sarjojen pyörittäminen omalle vastuulle ja sitä kautta madaltaa pelaajien kynnystä liittyä kyseisiin sarjoihin. Sarjojen pyörittäminen voidaan myös hoitaa tietojärjestelmän avulla, joten sen työllistävä vaikutus halliyhtiölle on hyvin pieni.

Espanjassa eräällä tennisklubilla on käytössään minikilpailut aina joka keskiviikko. Halukkaat ilmoittautuvat kilpailuun ja pelaajat arvotaan cupkaavioon. Pelit ovat normaalia lyhyemmät, jotta kaikki pelit saadaan aamupäivän aikana pelattua. Kilpailun päätyttyä kaikki osallistujat kokoontuvat palkintojen jakoon, jonka yhteydessä syödään maittava lounas (Matti Henttunen 2014). Olen varma, että kyseinen malli toimisi hyvin myös Suomessa. Sitä voi hiukan muokata pelaajien kommenttien perusteella, mutta mallissa tulee erittäin hyvin esille sosiaalinen puoli, joka meillä on Suomessa huonoissa kantimissa. Kysynnän mukaan joka toinen viikko kyseessä voisi olla kaksinpelikiilpailu ja joka toinen viikko nelinpelikiilpailu. Jos pelaajia riittää voi molemmat kilpailut olla joka viikko, mutta en usko, että pelaajia löytyisi riittävästi.

### **5.3.2 Asiakassuhteet**

Asiakassuhteeseen on syytä panostaa merkittävästi, sillä ilman asiakkaita ei liiketoiminta voi kauan jatkua. Olisi mielenkiintoista kokeilla esimerkiksi lentoyhtiöiden käyttämää asiakasluokittelua. Mitä enemmän pelaaja hallilla harrastaa, sen korkeammalla tasolla hän on ja sitä enemmän hän hyötyy asiakkuudestaan.

Suositusjärjestelmän käyttöönotto on konkreettinen tapa saada asiakassuhdetta parannettua. Aina kun uusi asiakas tekee kestotilauksen ja hän kertoo, että paikkaa suositteli käyttäjä X saa suosittelija siitä esimerkiksi itselleen yhden ilmaisen pelikerran. Mikäli sama käyttäjä saa suositeltua vaikka viisi uutta

käyttäjää saa hän siitä jotain ekstraa. Näiden suosittelujen avulla kaikki hallin aktiivikäyttäjät ovat potentiaalisia myyjiä. Tämä suuri joukko kannattaa ilman muuta hyödyntää ja mikä onkaan parempi suosittelija kuin hallissa itse pelaava pelaaja.

Kanta-asiakkaille on tarkoitus järjestää myös pienimuotoiset kesä- ja pikkujoulujuhlat. Se on erinomainen ja kustannustehokas tapa saada sitoutettua heidät entistä tiiviimmin. Samassa yhteydessä heiltä voi kysellä, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitä parannuksia heidän mielestään halliin olisi saatava. Parhaassa tapauksessa joukko pelaajia toimii aktiivisesti esimerkiksi yhtiön hallituksessa ja sitä kautta antaa oman panoksensa hallin kehittämiseen.

### **5.3.3 Arvolupaus**

Arvolupaus on erittäin helppo tehdä, mutta sen jatkuva lunastaminen on äärimmäisen haastavaa. Jotta oikeasti tiedetään ovatko asiakkaan mielestä lupaukset täyttyneet, pitäisi yrityksen tehdä säännölliset käyttäjäkyselyt asiakkailleen. Tämä olisi paras tehdä aina alkuvuoden aikana, jolloin kevään ja kesän aikana on aikaa parantaa toimintaa, mikäli kyselyn tulokset niin osoittavat.

Yrityksen kannattaa antaa eri arvolupauksia eri asiakassegmenteille. Yritys voi luvata olevansa esimerkiksi aamupäivisin paras paikka eläkeläisille. Lupauksesta huolimatta yrityksen ei tarvitse pelätä leimautumisesta eläkeläisten paikaksi.

### **5.3.4 Kanavat**

Monilla halleilla on varsin vähäiset resurssit hoitaa kaikkia tarvittavia asioita itse. Toisaalta jokaisessa paikassa henkilökunnalla on lähes päivittäin hiljaisia aikoja, jolloin he voisivat tehdä jotain osaamiseensa sopivaa markkinointia. Toimenpide voisi esimerkiksi olla:

- Halliyhtiön kotisivujen päivittäminen

- Sosiaalisessa mediassa vapaan tilan mainostaminen tai muuten positiivisten uutisten mainostaminen (myös kuvat)
- Soittaminen alueen yrityksiin ja yritystapahtumien myynti (yritysmyyntistä mahdollisesti tarjota erillinen bonus)
- Sähköpostimarkkinointi, kuukausikirje hallin käyttäjille

Tampereella oli hyvin ymmärretty yhteistyökumppaneiden tuoma lisäarvo. Olen varma, että markkinoilta löytyy tahoja, jotka ovat valmiita tekemään yhteistyötä provisiomallin mukaisesti. Tämä malli ei toisi halliyhtiöille mitään riskejä ja olisi siksi kokeilemisen arvoinen vaihtoehto. Muutenkin yritysten pitäisi rohkeammin tehdä pieniä kokeiluita ja mitata niiden vaikutukset.

Yritys ei voi näkyä kaikissa kanavissa. Kokeilujen kautta pitää päättää, mitkä toimivat parhaiten juuri kyseisen palloiluhallin tapauksessa. Siihen liittyy varmasti hallin sijainti ja tarjottavien lajien määrä sekä alueen kilpailulliset tekijät. Kun yritys on löytänyt itselleen parhaiten sopivimmat kanavat, pitää niihin panostaa ja toimia niissä aktiivisesti.

### **5.3.5 Kassavirta**

Kassavirran kannalta palloiluhallit ovat kohtuullisen hyvässä asemassa. Ainoastaan kesällä kolme kuukautta on vaikeampaa aikaa, kun vakiovuorot loppuvat toukokuun lopussa ja alkavat taas syyskuun alussa. Myös kulut ovat hiukan normaalia pienemmät, mutta esimerkiksi Tampereella kesäkuukaudet ovat tappiollisia.

Täydellisessä mallissa halli toimii kesäkaudella hyvin pitkälle automatisoidusti tietojärjestelmien ohjaamina kuten esimerkkinä ollut Keravan tennishalli. Tällä saadaan henkilöstökuluja ja muita kuluja pienettyä merkittävästi. Varsinkin hiljaiset viikonloput kannattaa suosiolla pitää avoinna ilman henkilökuntaa.

### **5.3.6 Avainresurssit**

Yrityksen avainresursseja on hyvä olla mahdollisimman paljon. Tarkoituksena ei ole, että palloiluhalli on yhden miehen show, vaikka esimerkiksi toimitusjohtajalla olisi yrityksen toiminnan pyörittämisen kannalta merkittävä rooli.

Vaikka palloiluhallin taustalla vaikuttaisi seura, toisin palloiluhalleihin tulosajattelun. Toimitusjohtajalle tai muulle johtoväelle asetetaan tavoitteet ja niiden ylittämisestä heitä palkitaan. Tämä kannustaa heitä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja saa heidät sitoutumaan hallin toiminnan kehittämiseksi entistä voimakkaammin.

Mikään tutkituista yrityksistä ei nostanut omia tietojärjestelmiään avainresursseiksi. Minusta tietojärjestelmien avulla toimintaa on mahdollista tehostaa huomattavan paljon ja samalla jopa parantaa palvelua. Miksi halli ei voisi olla auki kellon ympäri, jos siihen löytyy tekniset valmiudet? Tämäkin asia täytyy tietysti tarkasti tutkia, mutta hallin pitäminen teknisesti auki vuorokauden ympäri ei nosta kustannuksia, mutta mahdollistaa lisätulojen saamisen. Päivisin paikalla olevan henkilökunnan aikaa voidaan käyttää asiakkaiden palvelemiseen ja muihin tärkeämpiin tehtäviin kuin puhelimeen vastaamiseen ja varauksien vastaanottoon.

### **5.3.7 Avaintoiminnot**

Oulussa oli yhdellä yksinkertaisella keinolla saatu käyttäjien ja henkilökunnan viihtyvyyttä parannettua merkittävästi. Vuorot alkoivat toisilla kentillä aina tasatunnein ja toisilla kentillä aina puoli tuntia yli tasatunnin. Tällä toimenpiteellä kassalla oli paljon tasaisempi asiakasvirta ja asiakkaat saivat parempaa palvelua. Pukuhuoneissa ja varsinkin suihkuissa oli paljon väljempää, kun kaikki hallin käyttäjät eivät olleet siellä samaan aikaan. Kyseinen keino ei ole ainutlaatuinen ja se on käytössä useassa muussakin hallissa, mutta osoittaa kuinka pienillä asioilla voi olla lopputuloksen kannalta suuri merkitys. Vaikka halli muuten olisi kuinka hyvä tahansa, ei asiakasta paikka kiinnosta, jos pukukoppi on ahdas ja varusteiden vaihto siksi epämiellyttävää.

Palloiluhallit ovat yleensä varsin suuria ja tiloja voidaan myös hyödyntää monissa muissa lajeissa. Tässä Oulun Nallikari-Tennis Oy oli tehnyt merkittävää ideointia. Hallin päädyssä käyttämättömässä tilassa oli kiipeilyseinä. Vuonna 2013 se tuotti noin 7000 €, joten idean ovat ostaneet myös käyttäjät. Saman tuloksen teki myös pingis, joka oli vielä parempi investointi. Squashkenttiä oli enemmän kuin kysyntää, joten pingispöytä tyhjään squashkoppiin oli erittäin hyvä oivallus. Racketball on squashin tyyppinen laji, jossa on hiukan isompi ja pomppivampi pallo ja hiukan erilainen maila. Myös tätä on kokeiltu Oulussa, mutta se ei vielä ole lyönyt itseään läpi, koska sitä ei ole aktiivisesti markkinoitu ja se vaatisi henkilön, joka markkinoisi lajia koko ajan.

Suomeen on aivan viime aikoina rantautunut uusi laji, Cardio Tennis. Cardio Tennis on kuntoa kohottava treenimuoto, jossa yhdistyvät tenniksen parhaat puolet sydän- ja verenkiertoelimistön harjoittamiseen. Cardio Tennis hyödyntää tenniskenttää maksimaalisesti, sillä samanaikaisesti kentällä harjoittelee 6-8 pelaajaa. Aerobisena lajina Cardio Tennis harjoittaa koko kehoa ja kuluttaa paljon energiaa (Cardio Tennis 2015).

Edellä esitetyt esimerkit näyttävät selvästi, että pienellä vaivalla on mahdollista saada lisätuloja varsin helposti. Mitä useammasta pienestä purosta tulot muodostuvat, sitä paremmin yritys kestää pienet vaihtelut. Jos investointi maksaa itsensä reilussa vuodessa takaisin voidaan puhua erittäin hyvästä investoinnista.

Kesäkaudella suuria ja viileitä tiloja kannattaa hyödyntää. Toimimalla nopeasti ja aktiivisesti on mahdollisuus saada paljon liikkuja paikalle. Esimerkiksi luvatulle sadepäivälle joi järjestää ohjelmaa koko perheelle ja tarjota heille koko päivän yhteistä tekemistä kuivissa olosuhteissa. Superparkin tyyppiset suuret ja monipuoliset liikuntapaikat ovat näyttäneet, että kysyntää kyllä löytyy.

### **5.3.8 Avainpartnerit**

Tässä osiossa suurin muutos tai lisäys haastateltuihin yrityksiin nähden olisi

avainpartnereiden laajempi hyödyntäminen. Avainpartnereilla voisi olla sallituissa rajoissa vapaat kädet toimia, mutta myös heidän palkkionsa riippuisi tuloksesta. Tampereella avainpartnereilla oli suuri valta toimia ja kyseinen malli näytti toimivan ainakin heidän tapauksessa oikein hyvin. Eli antaa aina parhaimman asiantuntijan hoitaa kyseinen tehtävä ja yrityksen johto voi keskittyä miettimään seuraavia askeleita.

Avainpartnereiden kanssa tehtävän yhteistyön tulisi palvella molempia osapuolia ja sitä kautta molemmilla osapuolilla olisi tahtotila sen parantamiseksi. Partnereiden avulla voidaan kustannusrakennetta pitää mahdollisimman joustavana.

Tärkeimmät osa-alueet joissa partnereista on eniten apua, ovat mielestäni:

- Taloushallinto
- Kiinteistöhuolto
- Markkinointi ja viestintä
- Suuremmat tapahtumajärjestelyt
- Energiayhtiöt
- Kaupunki / kunta
- Sijainnista riippuen kuljetusyritys

Paikallisella kaupungilla tai kunnilla on mahdollisuus olla aika merkittävä päivävuorojen varaaja. Koulujen ja päiväkotien lapset ovat suuri potentiaali, joita kannattaa yrittää hyödyntää. Varmasti myös monet vanhemmat maksaisivat mielellään palvelusta, jossa lapset tekevät läksyt valvotusti koulun jälkeen, syövät terveellisen välipalan ja sen jälkeen liikkuvat monipuolisesti. Tästä on kokemusta eri puolilta Suomea. Kaikkialla se ei ole vielä menestystuote, mutta siihen sijoittaminen varmasti kannattaa pitkällä aikavälillä.

### 5.3.9 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne on palloiluhalleissa iso osa ja siksi sitä pitää tarkastella asian vaatimalla tarkkuudella. Koska esimerkiksi energiankulutusmäärät ovat hyvin suuret, pitää yrityksen muistaa aktiivisesti kilpailuttaa energian hinta ja varmistaa sitä kautta, että yritys ei maksa ylimääräistä. Energiankulutus on myös syytä käydä läpi hyvin tarkasti. On mahdollista, että pienillä energiatehokkuutta parantavilla toimenpiteillä saadaan kulutusta pienennettyä ja sitä kautta kustannuksia pienennettyä. Nämä voivat tuntua hyvin pieniltä asioilta, mutta yleensä hallit ovat toiminnassa useita kymmeniä vuosia ja ainoastaan satasen lisäkulutus vuodessa tekee vuosikymmenten aikana suuren summan.

Suuremmissa halleissa henkilökunnan kustannukset näyttävät myös suurta kuluerää. Mikäli hallilla olisi henkilökuntaa vain osan aikaa päivästä, olisi mahdollisuus säästää kustannuksista. Kyllä ihmiset mielellään lentävät RyanAirilla vaikka siellä ei ole tarjolla kaikkia mukavuuksia. Kuluttajat eivät tästä valita, koska he myös hyötyvät saatuaan palvelun huomattavasti edullisemmin. Automatiikka kyllä huolehtii, että hallin toiminnot toimivat ja käyttäjät voivat hallissa harrastaa vaikka henkilökuntaa ei olisi paikalla.

## 6 LOPPUYHTEENVETO/JOHTOPÄÄTÖKSET

On hyvin tärkeää muistaa, että hyväkään liiketoimintamalli ei kestä ikuisesti, ei välttämättä edes muutamaa vuotta. Mikäli liiketoimintamalli on kohtuullisen helposti kopioitavissa ja kilpailijat huomaavat mallin edut voi tarve mallin muutokseen olla hyvin pian edessä. Jotta yritysten elämä ei olisi niin helppoa, myös teknologian muutokset ja lainsäädölliset muutokset aiheuttavat paineita muokata toimivia liiketoimintamalleja. Myös ulkoiset tekijät, kuten yleinen taloustilanne tai kilpailijoiden lukumäärä vaikuttavat hyvin vahvasti yrityksen liiketoiminnan haasteisiin.

Kappaleen 2.2 alla esitetyt yksittäiset liiketoimintamallit eivät suoraan ole käyttökelpoisia tutkimuksessa oleville yrityksille. Esitellyt liiketoimintamallit on kuitenkin poimittu niin, että teoriassa niitä voisi käyttää palloiluhalli-liiketoiminnassa. Jokaisessa esitetyssä liiketoimintamalleissa on kuitenkin osia, joita yritykset voisivat hyödyntää. Tärkeää on huomioida oman yrityksen tavoite. Onko tarkoituksena tuottaa mahdollisimman paljon tuottoa sijoitetulle pääomalle vai onko tarkoituksena vain saada harrastajille kohtuuhintainen harrastusmahdollisuus. Palloiluhalleilla, jotka ovat jo toimineet pitkään ja omaavat vakiintuneen käyttäjäkunnan on kohtuullisen helppo kokeilla uusia malleja. Ongelmana taitaa olla usein se, että liiketoiminta pyörii kohtuullisen hyvin nykyisellä liiketoimintamallilla ja sitä kohtaan ei kohdistu välitöntä uhkaa? Hallin rakentaminen on niin suuri investointi, että mahdollinen uuden kilpailijan tuleminen on tiedossa vähintään vuotta aikaisemmin.

Jokaisella yrityksellä on käyttöasteessa parantamisen varaan ja tämä koskee etenkin aamu- ja keskipäivän aikoja. Panostamalla hiukan eri asiakassegmentteihin ja asiakasaktiiviteetteihin olisi mahdollista saada käyttöastetta korkeammaksi.



## 6.1 Yhteenveto

Vaikka kaikki vertailtavat yritykset olivat erilaisia ja sijaitsivat eri paikkakunnilla, löytyi niistä yhtäläisiä piirteitä. Tampereen ja Kaarinan hallit olivat tennisseuran omistamia ja se näkyi selkeästi. Vaikka tarjontaa oli Tampereella tenniksen lisäksi varsin paljon, olivat ne kuitenkin toissijaisia. Tennis on jokaisessa päätöksessä etusijalla, mutta tämä on varsin ymmärrettävää, koska pääomistaja on tennisseura. Kokonaisuuden miettiminen voisi kuitenkin auttaa pidemmällä aikavälillä.

Voiko palloiluhalli menestyä erinomaisen liiketoimintamallin avulla? Kyllä voi. Haastateltujen halliyhtiöiden liiketoiminta oli voitollista Turkuun lukuun ottamatta, jossa kalliin hallin rahoituskustannukset veivät tuloksen vielä toistaiseksi tappiolliseksi. Keravan tilanne olisi hyvin pitkälle sama kuin Turussa. Kilpailua on Tamperetta ja Oulua enemmän, mutta myös käyttäjiä on paljon. Esimerkiksi tenniksessä on paljon enemmän kysyntää kuin tarjontaa löytyy tällä hetkellä.

## 6.2 Tutkimuksen rajoitukset

Eri liiketoimintamallien vertailu on eripuolella toimivien hallien perusteella hiukan hankalaa, koska tilanne on erilainen eri puolilla Suomea. Tampereella ja Oulussa oli kilpailijoita paljon vähemmän kuin Turun seudulla ja sitä kautta toiminnan harjoittaminen oli paljon helpompaa. Myös yritysten talouden tai muiden lukujen vertailu keskenään ei täysin onnistu, koska seurojen tehtävänä on saada harrastajien tuntihinta pysymään mahdollisimman pienenä, Varsinaisella liiketoiminnalla ei ole tarkoitus tuottaa suuria voittoja.

Tämän tutkimuksen avulla ei voi vielä tarkasti määritellä Keravalle perustettavan uuden palloiluhallin kannattavuutta. Vaatisi vähintään puolen vuoden työn tarkasti suunnitella halliin tulevat tilat ja saada alustava arkkitehtuurisuunnitelma. Sen jälkeen olisi mahdollista saada kustannusarvio hallin rakentamiseksi. Vasta kun

rakentamisen kustannusarvio on selvillä, on mahdollista laskea kuinka paljon varauksia halli tarvitsee, että se tuottaisi voittoa.

### **6.3 Jatkotutkimus**

Jatkotutkimuksen aihetta on hyvin vaikea ehdottaa, koska hallien vertailu keskenään on hyvin vaikeata. Hallin sijainti ja kilpailijoiden lukumäärä ovat niin suuria menestystekijöitä, että niitä ei jättää huomioimatta. Tämän takia tutkimukset, joissa vertaillaan eri halleja voivat antaa hyvin ristiriitaisia tuloksia. Parhaiten eri liiketoimintamallien soveltuvuutta voisi kokeilla vain testailemalla. Eli kohteeksi otettaisiin vain yksi palloiluhalli ja verrattaisiin, kuinka liiketoiminta kehittyy eri malleilla. Myös tämä vertailu voi olla vaikeaa, koska ulkoiset tekijät kuten yleinen taloustilanne vaikuttavat kuluttajien ostoskäyttäytymiseen.

## 7 LÄHDELUETTELO

Aaker, D.A. 2002. Building Strong Brands. New York: Simon and Schuster.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2009. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 -tutkimus. Helsinki: Excenta.

Cardio Tennis 2015. Saatavilla <http://www.cardiotennis.fi> [viitattu 10.11.2015]

de Chernatony, L. and McDonald, M. 2003. Creating powerful brands. Oxford: Butterworth Heinemann.

Ind, N. and Bejerke, R. 2007. Branding Governance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kapferer, J.N. 2004. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan Page.

Kansallinen LIIKUNTATUTKIMUS 2009 – 2010. 2010 [Viitattu 20.10.2014]  
Saatavilla  
[http://www.sport.fi/system/resources/W1siZilsIjIwMTMvMTAvMjQvMTRfMTIhNDdfMTcwX0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzbGlpa3VudGFfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus\\_aikuisliikunta\\_2009-2010.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZilsIjIwMTMvMTAvMjQvMTRfMTIhNDdfMTcwX0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzbGlpa3VudGFfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikuisliikunta_2009-2010.pdf)

Keller, K.L. 2007. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equality. New Jersey, NJ: Prentice Hall.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino Tampere. 350s.

Häyrinen Eero. 2013. Uima-, jää- ja liikuntahallien nykytila

Business Model Competition. 2014. Business Model Canvas [verkkodokumentti].  
Saatavilla <http://www.businessmodelcompetition.com/business-model-canvas.html>  
[Viitattu 13.10.2014]

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Self-Published.

Kachaner, N. Lindgardt, Z. Michael, D. 2011. Innovating low-cost business  
models, Strategy & Leadership, Vol. 39 Iss 2 pp. 43 – 48. Saatavilla  
<http://dx.doi.org/10.1108/10878571111114464> [Viitattu 14.03.2015]

Hilleke, K. Butcher, S.A., 1997. How to use a two- product strategy against low-  
price competition, Pricing Strategy and Practice, Vol. 5 Iss 3 pp. 108 – 115.  
Saatavilla <http://dx.doi.org/10.1108/09684909710171882> [Viitattu 14.03.2015]

Driver, John C., 2001. Airline marketing in regulatory context, Marketing  
Intelligence & Planning, Vol. 19 Iss 2 pp. 125 – 135. Saatavilla  
<http://dx.doi.org/10.1108/02634500110385435> [Viitattu 14.03.2015]

<http://elisa.fi/kaapeli-tv/kanavapaketit/> [viitattu 03.04.2015]

Cramer, Theresa, 2014. The Subscription Salvation, EContent May 2014, Vol. 37  
Issue 4, p3. Saatavilla  
<http://content.epnet.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=95830508&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeprU4y9fwOLCmr02ep69Ssqu4TLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2pq5MuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth> [Viitattu 07.03.2015]

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja  
käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvinen, E. 1998. Työpaikkaliikuntaa koskeva selvitys. Helsinki: Sosiaali- ja  
terveysministeriön monisteita 37.

Louhevaara, V. 1995. Liikunta osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. Teoksessa O. Korhonen, R. Kukkonen, V. Louhevaara & J. Smolander (toim.) Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Helsinki: Työterveyslaitos, 14-26.

Magretta, Joan, 2002. Why Business Models Matter , Harvard Business Review May 2002 issue. Saatavilla <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> [viitattu 28.05.2015]

Nissinen, Kari 2010. Tilateho- hankkeen loppuraportti N:o 1 kaupungit. VTT.

Rambourg, Erwan, 2014, The Bling Dynasty: Why the Reign of Chinese Luxury Shoppers Has Only Just Begun. Wiley

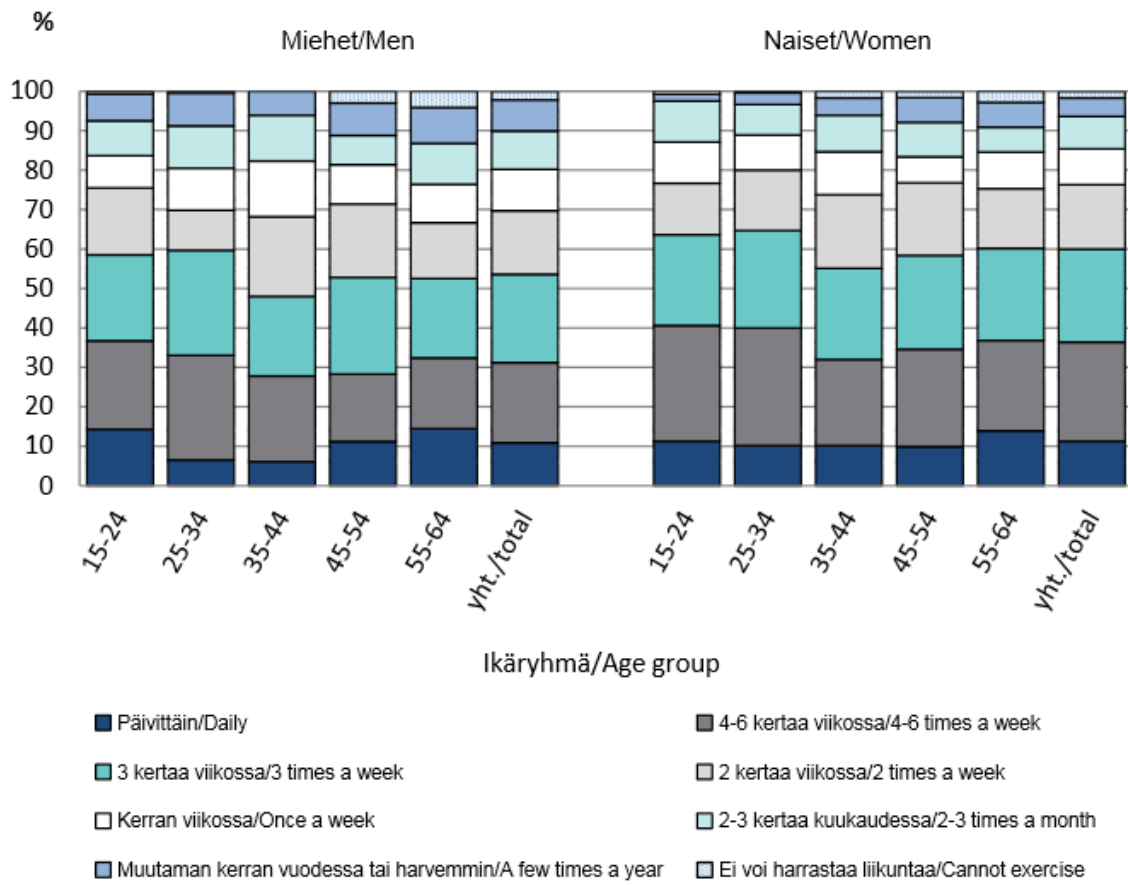
Schroeder, J. Morling, M.S., 2005. Brand Culture. Routledge.

Viasat 2015. Saatavilla <https://www.viasat.fi/tuotteet/laajakaista-tv-kaapelitarjonta> [viitattu 30.10.2015]

Sponsorointikuvan linkki:

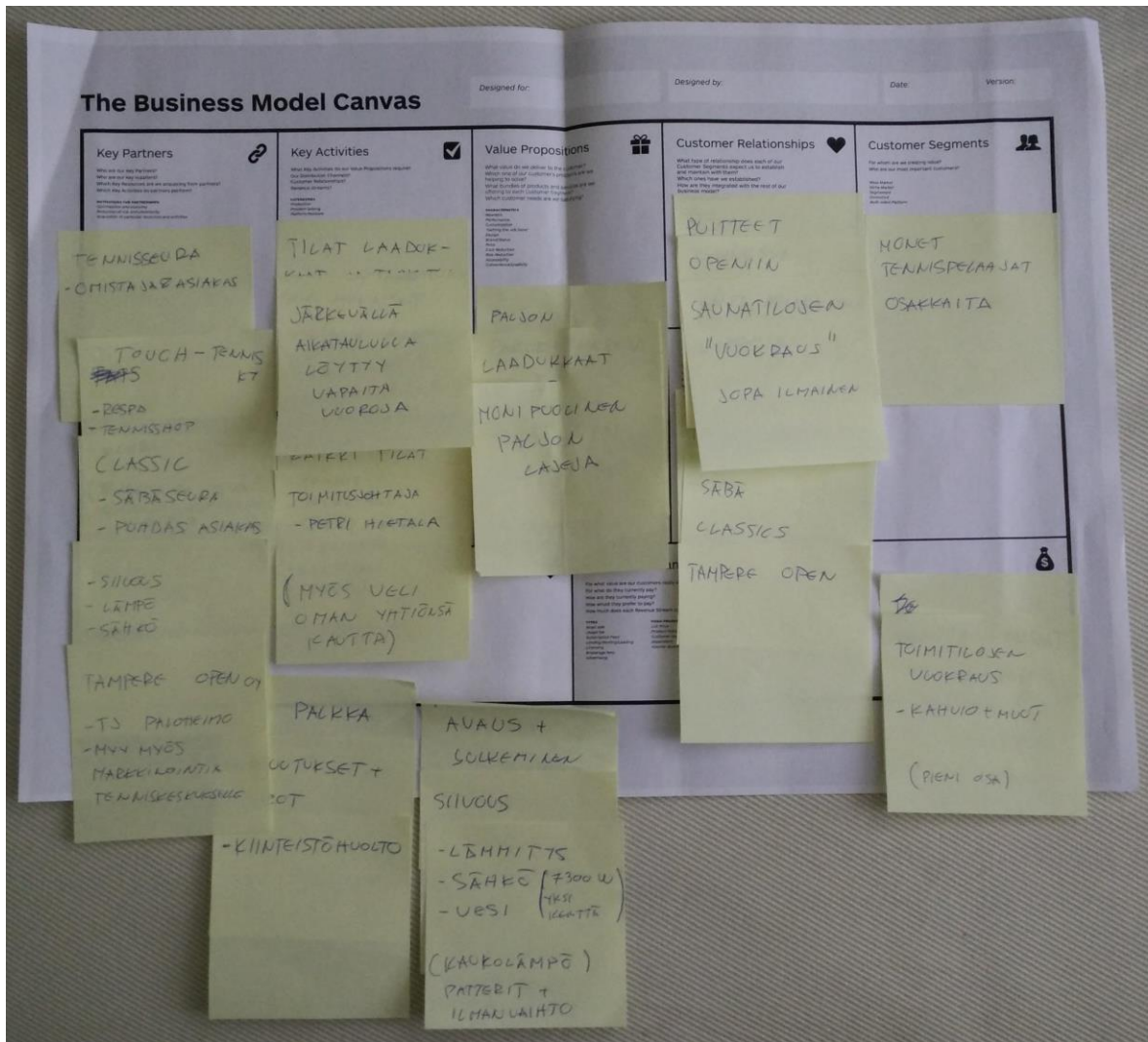
<http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/08/24/Game-Changers--How-B2B-Technology-Companies-Are-Ch.aspx>

## LIITE 1. Liikunnan harrastaminen ikäryhmittäin



Kuvaaja 1. Vapaa-ajan liikunnan harrastaminen ikäryhmittäin vuonna 2014 (%)

# LIITE 2. Tampereen Tenniskeskus Oy:n täytetty BMC kaavio



### LIITE 3. Manhattan Sport Center Oy Ab:n täytetty BMC kaavio

The Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	IMAGON JA	LISÄTILAA
<ul style="list-style-type: none"> <li>ÄLK - TENNISKILPA</li> <li>- PALINTOJA</li> <li>- SILOUS</li> <li>- HIEKKA</li> <li>- RYHMÄLIIKUNTA</li> <li>MYNNÄTI &amp; PAKKAUSKÄSITTELY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SILOUS + KIINTEISTÖKULTTO</li> <li>VALMENTAJIEN TAITOJA YLLÄPITO</li> <li>- INFOA SAPO</li> <li>- OLLI TSI + RYHMÄLIIKUNTA</li> <li>- VALMENTAJAT</li> <li>- VARUSTAMINEN</li> <li>- PROSHOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PALVELU YSTÄVÄLLISTÄ JA MOKILLA KIELELLÄ</li> <li>TEHOKAAT TILAT,</li> <li>HYÖT</li> <li>OLESKELU</li> <li>ALIN SAUUTETTAVISSA,</li> <li>PUSSIT MENE LÄHTE</li> <li>YMPYRÄLÄSI</li> <li>- EI TARJOTA</li> <li>POHJAMARKKINA</li> <li>MIEKÄVÄS</li> <li>VAPAA AJAN HARJOITUS</li> <li>TUOTTEIDEN MYNNÄTI</li> <li>- TESTAUS</li> <li>MAHDOLLISUUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VALMENTAJAT &amp; COLOPAA</li> <li>HENKILÖKUNNAN POSITIIVINEN ÄLK - 500 HENK.</li> <li>OUTSIDEKORTIT (GATI) FACEBOOK</li> <li>HALUTAAN ASIAKKAAT</li> <li>HYÖT</li> <li>OPASTUKSET UUSILLE</li> <li>KÄÄNTÄMÄN JA IEM YHTÄYDYSKÄN KANSSA YHTIYKSI</li> <li>GROUPON</li> <li>10 - KERRAN KORTIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LAATUA</li> <li>LEIKKÄKÄRREKORTIT</li> <li>HEITÄ TUOJA</li> <li>YHTIYKSIKORTIT (ITÄPÄIKÄT, KORTIT, LIIKUNTAKORTIT)</li> <li>KASSA (MAKSUT (KAIKKI LAIT))</li> <li>KYMPPIKORTIT (UOONEN VOIMASSA)</li> <li>SEURAN KORTIT</li> <li>KK - PERUSTEELLA</li> <li>PROSHOP</li> <li>+ PALVELUA + TULOA</li> <li>KAHVILA &amp; OLLU MYNNÄTI</li> </ul>

© 2010 McKinsey & Company



# LIITE 4. Nallikari-Tennis Oy:n täytetty BMC kaavio

