



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katariina Ketonen

Arvonluonti palveluekosysteemissä

Case: Kansallinen Liiga

Markkinoinnin ja viestinnän
akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtaminen

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Katariina Ketonen	
Tutkielman nimi:	Arvonluonti palveluekosysteemissä: Case: Kansallinen Liiga	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen	
Työn ohjaaja:	Hannu Makkonen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ:

Viime vuosikymmenten aikana käsite ekosysteemi on levinnyt yritysten strategioihin kuvaamaan toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita sekä niiden muodostumista ja kehittymistä. Näitä toimijoiden muodostamia verkostoja voidaan nimittää palveluekosysteemeiksi. Sekä tutkijat että liiketoiminnan harjoittajat eri aloilta ovat kiinnostuneet ekosysteemin luomista mahdollisuuksista. Myös arvolähtöisyys on yhä keskeisempi osa markkinointia ja liiketoimintaa, mutta urheilun toimialalla tämä näkökanta on vielä suhteellisen uusi. Perinteisesti urheilussa ollaan toimittu ja ajateltu urheilutuotteen tai –palvelun näkökulmasta, eikä siten, että urheilu toimisi kokonaisvaltaisena alustana mahdollistaen eri toimijoiden arvonluonnin ekosysteemin yhteistä tavoitetta kohti pyrkien. Urheilun toimialalla olisikin hyödyllistä kohdistaa resursseja kohti kokonaisvaltaisempaa näkemystä arvonluonnista hyödyntäen palvelulähtöistä ajattelua sekä urheilun luontaisesti muodostamaa ekosysteemiä. Urheilun konteksti muodostaa erityislaatuisen arvonluonnin ympäristön urheilun erityispiirteiden, erilaisten ekosysteemin toimijoiden motiivien ja arvottamisen tapojen sekä monenlaisten arvon ilmenemismuotojen kautta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten luoda verkottunut palvelukonsepti urheilun viitekehyksessä. Ekosysteemin eri toimijoille toteutettiin teemahaastattelut, joiden tavoitteena oli selvittää, kuinka eri toimijat verkottuvat toisiinsa, kartoittaa eri toimijoiden yhteistyömotiiveja sekä tarkastella, mitkä tekijät luovat ekosysteemissä arvoa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu ekosysteemin, palvelulähtöisen ajattelun sekä arvon yhteisluonnin määrittämisen ympärille. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa hyödynnetään konstruktivistista tutkimusotetta. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluita, jotka analysoitiin teemoittelun kautta.

Tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä ovat palvelukonseptissa esitellyt arvonluonnin prosessit, joita ovat tarinallistaminen pelaajapersonien kautta, toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja toimijoiden osallistaminen. Näitä teemoja kehittämällä case-organisaatio Kansallinen Liiga voisi edesauttaa ekosysteemissä toimijoiden välillä tapahtuvaa arvon yhteisluontia entistä tehokkaammin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palveluekosysteemin toiminnan kannalta sujuvalla vuorovaikutuksella sekä toimijoiden resurssien hyödyntämisellä on suuri rooli. Alasta, organisaatiosta tai ekosysteemin rakenteesta riippumatta ovat sujuva vuorovaikutus ja ekosysteemin sisäisten resurssien hyödyntäminen usein merkittävässä asemassa. Tämä tutkimus havainnollistaa hyvin näiden teemojen merkitystä ekosysteemin kokonaisvaltaisen kehittymisen kannalta.

AVAINSANAT: ekosysteemi, arvonluonti

Sisällys

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	8
2	ARVONLUONTI EKOSYSTEEMISSÄ	10
2.1	Arvonluonnin merkityksen vahvistuminen ekosysteemissä	10
2.2	Palvelulähtöinen ajattelu ekosysteemissä	14
2.2.1	Palvelulähtöisen ajattelun kehitys	15
2.2.2	Palveluekosysteemi käsitteenä	17
2.2.3	Palveluekosysteemi urheilun kontekstissa	19
2.3	Arvonluonti ja arvolupaukset palveluekosysteemissä	20
2.3.1	Arvon yhteisluonti palveluekosysteemissä	22
2.3.2	Arvolupauksen muodostuminen ja merkitys ekosysteemissä	24
2.3.3	Arvonluonti urheilun kontekstissa	25
2.4	Tutkielman teoreettinen viitekehys	27
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	30
3.1	Case-organisaatio Kansallinen Liiga	30
3.2	Tutkimuksen metodologiset valinnat	31
3.3	Design thinking –lähestymistavan hyödyntäminen tutkimuksessa	33
3.4	Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu ja aineiston esittely	35
3.5	Aineiston analyysimenetelmänä teemoittelu	38
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	38
4	ARVONLUONTI KANSALLISEN LIIGAN EKOSYSTEEMISSÄ	40
4.1	Ekosysteemin keskeisten toimijoiden määrittäminen	41
4.2	Toimijoiden asemat ja roolit ekosysteemissä	43
4.3	Toimijoiden väliset yhteydet ekosysteemissä	45
4.4	Ekosysteemissä esiintyvät arvonluontiin tähtäävät toiminnot	49
5	PALVELUKONSEPTIN KEHITYS	54
5.1	Ekosysteemissä kehitettävät arvonluonnin prosessit	54

5.1.1	Tarinallistaminen pelaajapersonien kautta	55
5.1.2	Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen	58
5.1.3	Toimijoiden osallistaminen tavoitteiden laadintaan	60
5.2	Arvonluontiin pohjautuvan palvelukonseptin muodostaminen	62
5.2.1	Tarinallistaminen pelaajapersonien kautta	63
5.2.2	Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen	65
5.2.3	Toimijoiden osallistaminen tavoitteiden laadintaan	67
5.2.4	Yhteenvedo palvelukonseptista	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset	73
6.2	Tutkimuksen rajoitteet	78
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	78
	Lähteet	80
	Liitteet	87
	Liite 1. Haastattelurunko	87

Kuviot

Kuvio 1. Ekosysteemin peruselementit. (Adner, 2017)	14
Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys.	28
Kuvio 3. Design thinking –lähestymistavan viitekehys (Luchs, 2015).	34
Kuvio 4. Tutkimukseen haastatellut toimijat.	37
Kuvio 5. Toimijoiden osallistuminen arvon yhteisluontiin ekosysteemissä. (mukaillen Litovuo ja muut, 2017)	50
Kuvio 6. Ekosysteemissä kehitettävät arvonluonnin prosessit.	70

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenten aikana käsite ekosysteemi on levinnyt yritysten strategioihin. Sekä tutkijat että liiketoiminnan harjoittajat eri aloilta ja erityyppisistä organisaatioista ovat kiinnostuneet ekosysteemin luomista mahdollisuuksista. (Adner, 2017) Ekosysteemi on hyödyllinen termi kuvaamaan toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita sekä niiden muodostumista ja kehittymistä. (Frow, McColl-Kennedy, Hilton, Davidson, Payne & Brozovic, 2014) Näitä toimijoiden muodostamia verkostoja voidaan nimittää palveluekosysteemeiksi (Chandler & Vargo, 2011). Yhteistyösuhteet ja toimijoiden keskinäinen riippuvuus ovat ekosysteemissä entistä tiiviimpiä. Ekosysteemissä toimiminen tarjoaa lukuisia uusia mahdollisuuksia, joihin yritys ei pystyisi yksin tarttumaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018; Frow ja muut, 2014) Ekosysteeminäkökulma painottaa sosiaalista kontekstia, vuorovaikutusta palvelun aikana ja palvelujärjestelmien kesken, resurssien integrointia ja uudelleen yhdistämistä arvon yhteisluonnissa sekä palvelujen vaihdantaa (Akaka & Vargo, 2015).

Palvelulähtöiselle ajattelulle sekä ekosysteemien tarkastelulle on keskeistä arvon yhteisluonnin prosessi ja siihen liittyvät tekijät, kuten ekosysteemissä esiintyvät arvolupaukset. Arvon yhteisluonnin painotus palveluekosysteemeissä perustuu ajatukseen siitä, että ekosysteemissä esiintyvät vuorovaikutuksen eri muodot ilmenevät toisistaan riippuvaisen toimijoiden välillä ja toimijoiden välisen palvelujen vaihdannan kautta. (Akaka & Vargo, 2015) Palveluekosysteemi on oma-aloitteisesti aistiva ja reagoiva, arvolupauksien kautta kytkeytyneistä toimijoista muodostuva rakenne. Toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään tuottaakseen yhdessä palvelutarjoomia, sitoutuakseen vastavuoroiseen palvelun toimittamiseen sekä luodakseen yhdessä arvoa. (Vargo & Lusch, 2011)

Arvolähtöisyys on yhä keskeisempi osa markkinointia ja liiketoimintaa, mutta urheilun toimialalla tämä näkökanta on vielä suhteellisen uusi. Perinteisesti urheilussa ollaan toimittu ja ajateltu urheilutuotteen tai –palvelun näkökulmasta, eikä siten, että urheilu toimisi kokonaisvaltaisena alustana mahdollistaen eri toimijoiden arvonluonnin ekosysteemin yhteistä tavoitetta kohti pyrkien. Urheilun toimialalla olisikin hyödyllistä kohdistaa

resursseja kohti kokonaisvaltaisempaa näkemystä arvonluonnista hyödyntäen palvelulähtöistä ajattelua sekä urheilun luontaisesti muodostamaa ekosysteemiä. Urheilun konteksti muodostaa kiinnostavan arvonluonnin ympäristön urheilun erityispiirteiden, erilaisten ekosysteemin toimijoiden motiivien ja arvottamisen tapojen sekä monenlaisten arvon ilmenemismuotojen kautta. (Jalonen, Haltia, Tuominen & Ryömä, 2017; Tsiotsou, 2016; Fullerton & Merz, 2008) Tässä tutkimuksessa sovelletaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja ekosysteemeihin liittyvän teorian periaatteita urheilun kontekstiin, jotta ilmenevästä arvonluonnista saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten luoda verkottunut palvelukonsepti urheilun viitekehyksessä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena konstruktivisen konseptikehityksen kautta. Ekosysteemin eri toimijoille toteutetaan haastattelut, joiden tavoitteena on selvittää kuinka eri toimijat verkottuvat toisiinsa, kartoittaa eri toimijoiden yhteistyömotiiveja sekä tarkastella, mitkä tekijät luovat ekosysteemissä arvoa.

Tutkimuksella on kolme tavoitetta, joiden avulla tutkimusongelmaa analysoidaan. Nämä kolme tavoitetta esitellään alla.

1. Ekosysteemin keskeisten toimijoiden määrittäminen
2. Ekosysteemissä esiintyvien arvonluonnin prosessien tunnistaminen
3. Palvelukonseptin muodostaminen

Ensimmäisenä tavoitteena on määrittää ekosysteemin keskeiset toimijat. Tutkimuksen toinen tavoite on tunnistaa ekosysteemissä esiintyvät arvonluonnin prosessit ja keskeiset toiminnot, joiden kautta arvontuottamiseen pyritään. Näin case-organisaatio pystyisi paremmin edesauttamaan arvon muodostumista ekosysteemissä. Kolmantena tavoitteena kehittää case-organisaation tarpeita vastaava palvelukonsepti. Palvelukonseptin kautta luodaan strategia siitä, kuinka case-organisaatio voi edesauttaa arvonluontiin liittyviä

prosesseja ekosysteemissä ja siten mahdollistaa arvon muodostumista. Siksi on tärkeää, että haastattelujen kautta kartoitetaan ekosysteemin tärkeät toimijat ja heidän tarpeensa suhteessa case-organisaatioon.

Tarkoituksena on, että case-organisaatio Kansallinen Liiga pystyisi tunnistamaan ekosysteemin keskeiset tekijät sekä yhteiset arvonluontiin liittyvät tekijät. Tutkimuksen välityksellä muodostetaan strategia siitä, kuinka case-organisaatio voi mahdollistaa ja edesauttaa arvonluontia ja arvon muodostumista. Haastattelujen pohjalta on tarkoituksena lopulta kehittää palvelukonsepti ja tarkoituksena on, että palvelukonseptin kehittämisen kautta voidaan tuottaa case-organisaation hyödynnettäväksi uudenlaisia ratkaisuja. Palvelukonseptin kehittäminen mahdollistaa palvelun kokonaisvaltaisen kehittämisen, ja oleellista on mukauttaa konsepti kaikkia ekosysteemin toimijoita mahdollisimman paljon hyödyttäväksi.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimus keskittyy analysoimaan case-organisaation toimintaympäristön palveluekosysteemiä keskeisten toimijoiden ja arvonluontiin liittyvien prosessien kautta. Tutkimuksen aineisto rajataan asiantuntijahaastatteluihin. Tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku toimii johdantolukuna, jonka tarkoituksena on johdattaa lukija aiheeseen esittelemällä tutkimuksen taustaa. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä rakenne ja rajaus.

Toinen pääluku on tutkimuksen teorialuku, jonka pohjalta tutkimus rakentuu. Toisessa pääluvussa keskitytään ekosysteemeihin, palvelulähtöiseen ajatteluun sekä palveluekosysteemin ominaispiirteisiin. Lisäksi toisessa luvussa tarkastellaan arvonluontiin liittyviä tekijöitä, kuten arvolupauksia ja arvon yhteisluontia urheilun kontekstissa. Näin saadaan teorian avulla muodostettua lukijalle kuva urheilun ekosysteemin rakenteesta, toimijoista sekä arvon yhteisluonnista. Näiden teoriaosuuksien pohjalta rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka ohjaa empiiristä tutkimusta.

Kolmannessa pääluvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiset valinnat. Lisäksi esitetään, minkälaisin tutkimusmenetelmin tutkimus on toteutettu ja perustellaan, miten aineisto on hankittu ja analysoitu. Kolmannessa pääluvussa esitellään myös case-organisaatio Kansallinen Liiga. Metodologisia valintoja tarkasteltaessa käsitellään myös design thinking –ajattelutapaa, koska tutkimuksen tavoitteena on verkottuneen palvelukonseptin muodostaminen. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Neljäs pääluku on tutkimuksen empirialuku. Teemahaastatteluista saatu aineisto analysoidaan käyttäen analyysin pohjana teorialuvuissa esiteltyjä asioita. Tutkimuksen viidennessä pääluvussa keskitytään case-organisaatiolle sopivan palvelukonseptin kehittämiseen, jossa keskitytään erityisesti ekosysteemissä kehitettäviin arvonluonnin prosesseihin. Palvelukonseptin kehitys tapahtuu sekä teoriaan pohjautuen että empiirisen tutkimuksen kautta kerättyyn informaatioon. Tutkimuksen viimeisen pääluvun muodostavat johtopäätökset ja pohdinta. Luvussa kootaan tutkimuksessa nousseet ydinajatukset yhteen sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksen aihepiiriin liittyen.

2 ARVONLUONTI EKOSYSTEEMISSÄ

Tässä luvussa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen perusta, joten luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia teorioita ja käsitteitä, joita ovat ekosysteemi, palveluekosysteemi ja arvonaluonti. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon empiria nojautuu.

2.1 Arvonluonnin merkityksen vahvistuminen ekosysteemissä

Viime vuosikymmenten aikana käsite ekosysteemi on levinnyt yritysten strategioihin. Sekä tutkijat että liiketoiminnan harjoittajat eri aloilta ja erityyppisistä organisaatioista ovat kiinnostuneet ekosysteemin luomista mahdollisuuksista. (Adner, 2017) Yritysten välisiä suhteita ja verkostoja voi kuvata käsitteellä liiketoiminnallinen ekosysteemi. Käsite on ottanut vaikutteita biologisista ekosysteemeistä ja evoluutiosta. (Moore, 1993; Lansiti & Levien, 2004)

Liiketoimintaekosysteemin muodostuminen alkaa joko satunnaisesti tai tarkoituksellisesti kerääntyneestä kokoelmasta toimijoita. Tämä toimijoiden kokoelma jäsentyy vähitellen järjestäytyneeksi yhteisöksi. Erona biologisiin ekosysteemeihin, liiketoiminnallisissa ekosysteemeissä järjestäytytään myös tahallisesti, sillä organisoitumisen kautta mahdollisia uusia toimijoita valitaan osaksi ekosysteemiä ja vanhoja toimijoita joko pidetään mukana tai pudotetaan pois. Joka tapauksessa lopputuloksena on, että ekosysteemin jäsenet tuovat ekosysteemin panostuksensa, joka täydentää ja täyttää muiden toimijoiden tarpeita. (Moore, 1993; Moore, 1998; Valkokari, 2015)

Liiketoimintaekosysteemi on yhteisö, joka muodostuu esimerkiksi asiakkaista, toimittajista, valmistajista sekä muista sidosryhmistä, kuten ammattiliitoista ja erilaisista julkisen sektorin toimijoista. Se voi koostua useiden erilaisten yritysten ja yksilöiden verkostoista tai muotoutua joukosta itsenäisiä toimijoita. Yritykset ja yksilöt osallistuvat ekosysteemin toimintaan erilaisten vuorovaikutusmuotojen kautta. Itsenäiset toimijat kuten yritykset,

organisaatiot ja yrittäjät vaikuttavat toisiinsa ekosysteemissä kehittäkseen ekosysteemiä haluamaansa suuntaan. (Moore, 1998; Valkokari, 2015; Heikkilä & Kuivaniemi, 2012) Ekosysteemi on monimutkainen järjestelmä, jonka ymmärtämiseksi on tarkasteltava eri toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta yksittäisten ja rajattujen yhteyksien sijaan. Ekosysteemi on hyödyllinen termi kuvaamaan toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita sekä niiden muodostumista ja kehittymistä sen sijaan, että toimijat nähtäisiin eristyneinä, toisistaan riippumattomina tekijöinä. (Frow ja muut, 2014; Litovuo, Makkonen, Aarikka-Stenroos, Luhtala & Mäkinen, 2017; Weber & Hine, 2015)

Liiketoimintaekosysteemi voi usein ylittää toimialojen rajat. Ekosysteemiin kuuluvat toimijat kehittävät yhdessä innovaatioita ja täyttävät asiakkaiden tarpeita. Liiketoimintaekosysteemissä yritykset kehittävät yhdessä kyvykkyksiään uuden innovaation ympärille ja vaikuttavat näin toistensa kehitykseen. (Moore, 1993) Tunnusomaista näille ekosysteemeille on suuri määrä löyhästi toisiinsa sidoksissa olevia toimijoita, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Ilman ekosysteemiin kuulumista yritykset eivät välttämättä selviä tai ole yhtä tehokkaita. (Iansiti & Levien, 2004) Liiketoimintaekosysteemi tuottaa toimijoilleen lisäarvoa, jota toimijan on hankala pelkällä omalla toiminnallaan saavuttaa. Eri-laisten toimijoiden vuorovaikutteisen yhteistyön tulokseen ei yltäisi lähes kukaan ekosysteemin toimijoista yksinään. (Peltoniemi & Vuori, 2004)

Mooren (1993) mukaan ekosysteemissä on aina jokin keskeinen toimija, keskeinen ekosysteemin toiminnan edistäjä, jota ilman muut ekosysteemin toimijat eivät kykene toimimaan yhtä kannattavasti. Keskeinen asema mahdollistaa toimijan hyödyntämään itselleen suuremman osuuden ekosysteemissä tuotetusta kokonaisarvosta. Keskeiset toimijat vahvistavat asemaansa tekemällä tärkeitä innovatiivisia täydennyksiä ekosysteemin kokonaisvaltaiseen suoritukseen ja kehittämällä näin ekosysteemin toimintaa. Keskeistä toimijaa arvostetaan ekosysteemissä senkin vuoksi, että sillä on usein vahva ote asiakkaisiin. (Moore, 1993) Myös Iansiti ja Levien (2004) korostavat keskeisen toimijan merkitystä, sillä heidän mukaansa ekosysteemit järjestäytyvät keskeisten toimijoiden ympärille.

Ekosysteemin keskeisillä toimijoilla on usein myös enemmän vaikutusvaltaa ja he pystyvät asettamaan ehtoja yhteistyölle ja kilpailulle. Keskeinen kysymys onkin usein, kuinka kehittää ekosysteemeistä jokaista toimijaa hyödyttäviä sen sijaan, että ekosysteemin tuottamista eduista suurin osa kasaantuisi keskeisille toimijoille. Jokaisen toimijan onnistuminen ja suorituskyky on riippuvainen koko ekosysteemin onnistumisesta ja suorituskyvystä. (Valkokari, 2015; Heikkilä & Kuivaniemi, 2012) Ekosysteemin tila on kuitenkin harvoin optimaalisesti tasapainossa kaikkien ekosysteemiin kuuluvien toimijoiden näkökulmasta. Kilpailulla ja yhteistyöllä on dynaamisessa ekosysteemissä merkittävä vaikutus, mikä johtaa toimijoiden sopeutumiseen ja ryhmittymiseen. (Valkokari, 2015)

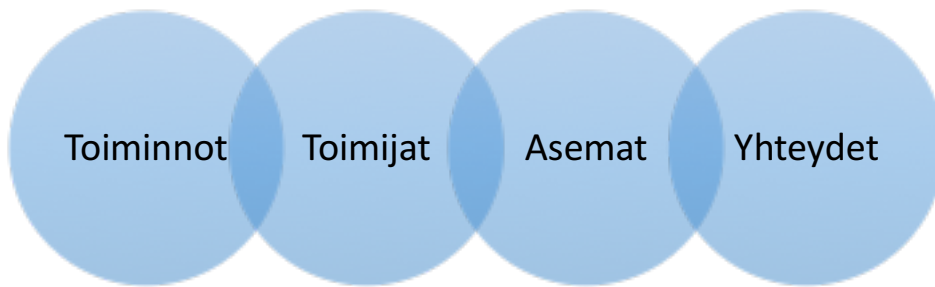
Mooren (1993, 1998) esittämä näkökulma on melko perinteinen käsitys liiketoiminnallisen ekosysteemin rakenteesta. Adner (2017) esittää Mooren ekosysteeminäkökulmasta poikkeavan näkökulman ekosysteemin määrittämiseen. Adnerin näkökulma korostaa ekosysteemissä tapahtuvan arvonluonnin merkitystä ja monikeskisiä, arvolupaukseen pohjautuvia ekosysteemin sisäisiä kumppanuuksia. Ekosysteemi-näkökulmalla nähdään olevan merkitystä silloin, kun monikeskiset, arvolupaukseen perustuvat suhteet eivät ole hajotettavissa useisiin kahdenkeskisiin suhteisiin. (Adner, 2017)

Ekosysteemi-käsitteen voi Adnerin (2017) mukaan jakaa kahteen näkökulmaan, jotka ovat ekosysteemi yhdistymisenä ja ekosysteemi rakenteena. Ekosysteemi yhdistymisenä –näkökulman mukaan ekosysteemi on toisiinsa liittyneiden toimijoiden yhteisö, joka on määritetty heidän verkosto- ja alustakytkösten mukaan. Strategisesti katsottuna ekosysteemi nähdään toimijoihin perustuvana, jolloin prosessi lähtee toimijoista ja päättyy arvolupauksen tuottamiseen. Ekosysteemi rakenteena –näkökulman mukaan ekosysteemi on toimintojen asetelma, minkä arvolupaus määrittää, ja ekosysteemi nähdään toimintoihin perustuvana. Tämä näkökulma tarjoaa pohdittavaksi täydentävän näkökulman toisistaan riippuvaiseen arvonluontiin. Lähestymistapa alkaa arvolupauksesta ja pyrkii tunnistamaan toimijoiden joukon, joiden on oltava keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jotta arvolupaus voi syntyä. (Adner, 2017)

Adnerin (2017) määritelmän mukaan ekosysteemi on ”järjestäytynyt ryhmittymä monenkeskisiä kumppaneita, joiden on oltava vuorovaikutuksessa keskenään, jotta keskeinen arvolupaus voidaan täyttää. Määritelmä sisältää neljä tekijää, jotka ovat keskeisiä ekosysteemiä kuvatessa. Nämä tekijät ovat järjestäytynyt ryhmittyminen, monenkeskisyys, kumppaneiden joukko sekä keskeisen arvolupauksen täyttäminen. (Adner, 2017, s. 42)

Järjestäytynyt ryhmittyminen tarkoittaa, että ekosysteemin toimijoilla on määritellyt asemat ja toiminnot virtaavat heidän seassaan. Eri toimijoilla voi olla erilaisia asemia ja tavoitteita mielessään, mutta termillä järjestäytynyt ryhmittyminen viitataan siihen, että asemista ja toimintoihin osallistumisista ollaan ekosysteemin sisäisesti samaa mieltä. Menestyksekkäissä ekosysteemissä kaikki toimijat ovat asemiinsa tyytyväisiä. *Monenkeskisyydellä* viitataan siihen, että ekosysteemi on aina luontaisesti monenkeskinen. *Kumppaneiden joukon* ja yksittäisen kumppanin määrittävä ominaisuus ekosysteemissä on, että he ovat toimijoita, joiden osallistumisesta riippuu arvolupauksen toteutuminen siitä huolimatta, onko tai eikö heillä ole suoria yhteyksiä ekosysteemin keskeiseen toimijaan. *Keskeisen arvolupauksen täyttäminen* on viimeinen ekosysteemiä määrittävä tekijä. Tämän määritelmän mukaan arvolupaus on ekosysteemin perusta. Eritelty arvolupaus luo sisäsyntyiset rajat merkityksellisen ekosysteemin ympärille. (Adner, 2017)

Adnerin (2017) mukaan voidaan määrittää ekosysteemin neljä peruselementtiä, jotka ovat toiminnot, toimijat, asemat sekä yhteydet. Yhdessä nämä peruselementit luonnehtivat vaadittujen toimintojen ja toimijoiden asetelmaa, jotta arvolupaus voidaan muodostaa ja täyttää. (Adner, 2017) Ekosysteemin peruselementit on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Ekosysteemin peruselementit. (Adner, 2017)

Toiminnot määrittävät ekosysteemin erilliset toimenpiteet, joiden kautta arvolupaus toteutetaan. *Toimijat* ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka sitoutuvat toimintojen toteuttamiseen. Yksittäinen toimija voi toteuttaa useitakin toimintoja ja usea toimija yhtä toimintoa. *Asemat* määrittävät toimijoiden positiot järjestelmän läpi virtaavissa erilaisissa toiminnoissa. Asemat myös luonnehtivat toimijoiden välisiä suhteita ja rooleja. *Yhteydet* määrittävät toimijoiden välistä resurssien vaihdantaa. Vaihdannan sisältö voi vaihdella ollen materiaalia, tietoa, vaikutusta tai varoja. Yhteyksillä ei välttämättä ole mitään suoraa yhteyttä ekosysteemin keskeiseen toimijaan. Nämä ekosysteemin neljä peruselementtiä havainnollistavat sitä, kuinka arvoa luodaan toisistaan riippuvaisessa yhteistyössä, jonka kantavana perustana toimivat arvolupaukset. (Adner, 2017) Adnerin kuvaus ekosysteemien ominaisuuksista ja elementeistä liittyy vahvasti ekosysteemissä esiintyvään arvonluonnin ja arvolupausten tarkasteluun, joihin perehdytään paremmin seuraavissa teoriaosuuksissa.

2.2 Palvelulähtöinen ajattelu ekosysteemissä

Tässä tutkimuksessa tarkasteltava ekosysteemi on luonteeltaan palveluekosysteemi urheilun kontekstissa. Jotta palveluekosysteemi-käsitteen voisi kokonaisvaltaisesti ymmärtää, on ekosysteemiteorian lisäksi hyvä selvittää palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan merkitys ja vaikutus palveluekosysteemien muodostumiseen sekä

rakentumiseen. Siksi tässä alaluvussa muodostetaan ensin ymmärrys palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta ja ylipäättään palvelulähtöisestä ajattelusta, ja vasta sitten tarkastellaan syvemmin palveluekosysteemin muodostumista ja ominaispiirteitä.

2.2.1 Palvelulähtöisen ajattelun kehitys

Vargo ja Lusch (2004) kehittivät 2000-luvun alussa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan vastineeksi tuotekeskeiselle liiketoimintalogiikalle, sillä palvelulähtöistä ajattelua oli tällöin vähitellen ilmaantunut markkinoille. Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy vahvasti toimittajan näkökulmaan, vaihdantaan, aineellisiin resursseihin sekä upotettuun arvoon. Tätä näkökulmaa kyseenalaistavan palvelulähtöisen ajattelun mallissa avainasemassa ovat aineettomat resurssit, suhteiden merkitys sekä arvon yhteisluonti. (Vargo & Lusch, 2004; 2008)

Palvelulähtöiseen ajatteluun on liittynyt viime vuosien aikana useita täydentäviä tutkimuksia ja aihe on herättänyt laajasti keskustelua. Vargo ja Lusch ovat kehittäneet omaa palvelukeskeisen logiikan –malliaan useaan otteeseen (Vargo & Lusch, 2008, 2011, 2016, 2017), osaksi näiden vallitsevien keskustelujen myötä. Lisäksi muut tutkijat ovat esittäneet omia näkemyksiään palvelulähtöisestä ajattelusta. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan lisäksi teoreettisessa keskustelussa on erotettavissa kaksi hieman poikkeavaa mallia, palveluajattelu sekä asiakaslähtöinen liiketoimintalogiikka. Grönroosin (2008, 2011) mukaan palveluajattelu on kehitetty ja paranneltu versio Vargon ja Luschin (2004, 2008, 2016) muodostamasta palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mallista. Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson (2010) taas esittävät artikkelissaan asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan mallin korostaakseen asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan asettamista toiminnan keskiöön palveluprosessissa entistä enemmän. Palvelulähtöisestä ajattelusta on vähitellen siirrytty kohti asiakaskeskeistä ajattelua, mutta palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka soveltuu ehkä paremmin ekosysteemien ja toimijoiden välisten suhteiden määrittelyyn. (Heinonen ja muut, 2010)

Useiden täydentävien tutkimusten myötävaikutuksen kautta palvelukeskeinen logiikka on vahvistunut, laajentunut sekä muotoutunut entistä yksityiskohtaisemmaksi teoriaksi, ja tämä kehitys jatkuu edelleen. (Lusch, Vargo & Gustafsson, 2016; Vargo & Lusch, 2016) Vargon ja Luschin (2004) mukaan oli tärkeä käsitteellistää palvelulähtöisen näkökulman malli sekä rajata palvelulähtöisen ajattelutavan premissit eli edellytykset ja teesit, joiden pohjalta palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan teoriapohja lopulta muodostui. Nämä yksitoista premissiä ovat osa-alueet, joiden pohjalta palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka muodostuu. Premissejä on laajennettu ja muokattu useaan otteeseen, sillä niiden tarkoitusta on jatkuvasti pyritty kuvaamaan entistä paremmin. (Vargo & Lusch, 2004; 2008; 2016) Premissit eivät ole tiukkoja sääntöjä, vaan ne edustavat kehittyvää ja yhteistyössä tehtyä yritystä paremman, markkinointiin pohjautuvan ymmärtämisen luomiseksi arvosta ja palvelujen vaihdannasta. (Payne, Storbacka & Frow, 2008)

Premisseistä on vuosien varrella erilaisten täydentävien tutkimusten ja keskustelujen myötä muodostunut viisi palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan keskeistä perusoletusta. Ensimmäinen perusoletus on, että palvelu on vaihdannan perimmäinen lähtökohta. Tällä tarkoitetaan, että palvelulla on kaiken vaihdannan tapahtumisessa keskeinen rooli ja palvelu nähdään vaihdannan perustana. Toinen perusoletus on, että arvoa luodaan yhdessä, monen eri toimijan toimesta ja arvon yhteisluonnin prosessi sisältää aina hyötyjän. Perusoletuksella korostetaan sitä, että arvo muodostuu aina yhteisluonnin kautta ja arvon yhteisluonti on ekosysteemissä tapahtuvan vaihdannan tarkoitus. Hyötyjällä ei tarkoiteta yksilöllistä tai kahdenkeskistä hyötyä, sillä arvon yhteisluonti on monen eri toimijan välinen ilmiö. (Vargo & Lusch, 2004; 2008; 2016)

Kolmas perusoletus on, että kaikki yhteiskunnalliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä. Tällä perusoletuksella tarkoitetaan, että arvonluonnin konteksti on verkostojen verkostoissa ja siksi resurssien yhdistäminen arvon yhteisluonnin mahdollistamiseksi on olennaista. Arvonluontia voidaankin siksi tarkastella palveluekosysteemien näkökulmasta. Neljäs perusoletus on, että hyötyjä määrittää

arvon aina yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti. Tämä tarkoittaa, että arvo on aina erityinen, kokemusperäinen, kontekstuaalinen ja merkityksiä ilmentävä. Viides ja viimeinen perusoletus on, että arvon yhteisluontia koordinoivat toimijoiden muodostamat instituutiot ja institutionaaliset sopimukset. Tällä tarkoitetaan, että palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi arvon yhteisluonnin prosesseita, on tiedostettava ekosysteemin toimijoiden muodostamien instituutioiden ja institutionaalisten sopimusten merkitys. (Vargo & Lusch, 2004; 2008; 2016) Palvelulähtöisen liiketoimintalogiikan perusoletukset muodostavat pohjan palveluekosysteemi-käsitteelle, jota tarkastellaan seuraavaksi.

2.2.2 Palveluekosysteemi käsitteenä

Käsite palveluekosysteemi perustuu palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan sekä edellä esitettyihin ekosysteemeihin liittyviin teorioihin. Palveluekosysteemi-näkökulma on kehitetty erityisesti sen perusoletuksen pohjalta, jonka mukaan palvelu on kaiken vaihdannan perusta. (Akaka, Vargo & Lusch, 2013) Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelu on sovellus toimijan kyvykkyyksistä, kuten tiedoista ja taidoista, joista hyötyy toinen toimija. Tämän määritelmän mukaan arvoa luodaan yhteistyössä vuorovaikutuksen avulla kokoonpanoissa, jotka perustuvat molemminpuoliseen vaihdantaan. Näitä arvonluontiin perustuvia kokoonpanoja voidaan nimittää palveluekosysteemeiksi. (Vargo, Maglio & Akaka, 2008)

Vargo ja Lusch (2011) esittelivät palveluekosysteemin näkökulman käsitelläkseen yksityiskohtaisemmin resurssien integroinnin ja arvon yhteisluonnin erilaisia lähestymistapoja. Palveluekosysteemi-näkökulmassa painotetaan instituutioiden ja institutionaalisten asetelmien vaikutusta arvon yhteisluontiin ja palvelujen vaihdannan monimutkaiseen järjestelmiin. Palveluekosysteemi-lähestymistavassa huomioidaan monen sidosryhmän näkökulma sekä eri toimijoiden osallistuminen arvonluontiin. Resurssien integrointi ja niiden vaihdanta dynaamisissa ekosysteemeissä, instituutiot ja institutionaalinen logiikka, kontekstuaalinen näkemys arvosta sekä arvon yhteisluonnin useat, monikerroksiset tasot ovat tekijöitä, joiden kautta palveluekosysteemissä

tapahtuvaa toimintaa sekä arvonluontia tarkastellaan. (Akaka, Vargo & Schau, 2015; Akaka & Chandler, 2011; Vargo & Lusch, 2011)

Vargo ja Lusch (2014) määrittävät palveluekosysteemin suhteellisen muista riippumattomaksi, itsesääteleväksi järjestelmäksi, jossa resursseja integroivat toimijat jakavat vakiintuneita käytänteitä ja luovat yhdessä arvoa palvelujen vaihdannan kautta. Tämä tarkoittaa dynaamisia järjestelmiä, joissa rakenteellinen konteksti sekä rajoittaa toimijoita että vaikuttaa toimijoihin. Innovatiivisen resurssien integroinnin sekä palvelujen toimittamisen välityksellä kehittyvät tietyssä kontekstissa yhteisölliset arvonluonnin prosessit. (Vargo & Lusch, 2014)

Palveluekosysteemi-näkökulma korostaa instituutioiden roolia markkinoilla ja tarjoaa näkemyksen siitä, kuinka instituutiot vaikuttavat arvon yhteisluonnin erilaisten toimintojen toteuttamiseen. (Akaka, Vargo & Schau, 2015) Vargon ja Luschin (2016) mukaan palveluekosysteemin yksi merkittävimmistä ominaisuuksista on, että se muodostuu instituutioista, kuten säännöistä, normeista, merkityksistä, symboleista ja toimintatavoista sekä muista samankaltaisista yhteistyötä tukevista tekijöistä ja yleisemmin sovitusta käytänteistä, eli toisistaan riippuvaisista instituutioiden kokoelmasta. (Vargo & Lusch, 2016)

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kirjallisuus tunnistaa instituutiot ja institutionaaliset sopimukset arvon yhteisluonnin mahdollistumisen perustaksi. Nämä instituutiot voivat välittää ymmärryksen verkostoista konsepttoimalla ne resursseja jakaviksi ja palveluita vaihtaviksi toimijoiksi, jotka rajoittavat ja sovittavat yhteen toimintaansa instituutioiden ja institutionaalisten järjestelmien kautta. Palveluekosysteemi-käsite ilmentää näitä järjestelmiä, sillä termi merkitsee toimijan ja ympäristön välistä vuorovaikutusta. Palveluekosysteemiä tarkastellessa on olennaista tunnistaa sille ominainen toimijoiden välinen, molemminpuolinen palvelun toimittaminen. (Vargo & Lusch, 2016)

Ekosysteemissä vallitsevat instituutiot ja institutionaaliset sopimukset sekä institutionaalistamisen prosessi ja rooli ovat olennaisia palveluekosysteemin rakenteen ja toiminnan ymmärtämisessä. Instituutiot ovat ikään kuin rutinoituneita ohjeistuksia, joiden kautta palveluekosysteemissä välittyy tieto, kommunikaatio sekä päätöksenteko. Yksittäiset instituutiot ovat usein osa kokonaisvaltaisempaa, toisiinsa liittyvää instituutioiden asetelmaa. Instituutiot mahdollistavat toimijoiden välisen palveluiden vaihdannan sekä arvon yhteisluonnin. Mitä enemmän instituutioita toimijat jakavat, sitä suurempi on yhteistyön potentiaalinen hyöty kaikille palveluekosysteemin toimijoille. Näin ollen instituutiot voivat olla arvon yhteisluonnin sekä palvelujen vaihdannan kannalta keskeisessä roolissa. Instituutiot vaikuttavat myös merkittävästi ekosysteemin rakenteeseen. (Vargo & Lusch, 2016)

2.2.3 Palveluekosysteemi urheilun kontekstissa

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan nopea kasvu ja leviäminen markkinoinnissa on tarjonnut uusia linsejä, joiden läpi tarkastella liiketoimintaa, taloutta ja yhteiskuntaa. Tämä leviäminen on ulottunut monelle eri tieteenalalle, kuten tietojen käsittelyyn, markkinointiin, johtamiseen ja toimitusketjujen johtamiseen sekä erikoistuneimpiin sovelluskohteisiin ja konteksteihin, kuten taiteisiin, koulutukseen, terveydenalalle sekä urheiluun. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan hyödyntäminen urheilumarkkinoinnissa haastaa perinteisiä, urheilun kontekstille tuttuja lähestymistapoja. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan omaksuminen auttaa urheiluorganisaatioita laajentamaan markkinoitaan kapeasti määritellyistä kohdemarkkinoista dynaamisiin markkinoihin. (Lusch, Vargo & Gustafsson, 2016; Vargo & Lusch, 2016; Tsiotsou, 2016)

Urheilun voidaan nähdä muodostavan palveluekosysteemin, joka koostuu kompleksisista verkostoista, kuten urheilutapahtumien järjestäjistä, urheiluseuroista ja faneista sekä erilaisista konteksteista, jotka sisältävät sosiaalisia, kulttuurisia, historiallisia ja taloudellisia ulottuvuuksia. Urheilun ekosysteemi on dynaaminen ja jatkuvassa vuorovai-

kutuksessa muiden ekosysteemien kanssa. (Tsiotsou, 2016) Palveluekosysteemin omaksuminen urheiluun voikin olla apuna urheilun parissa toimimiselle (Woratschek & Popp, 2014). Tässä tutkimuksessa käytetään perusajatukseksi näkemystä, jonka mukaan urheilu on ensisijaisesti palvelua.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma urheilumarkkinoinnissa ei keskity ainoastaan ymmärtämään ja täyttämään asiakkaiden tarpeita. Tärkeää on kaikkien ekosysteemin toimijoiden sitouttaminen, keskinäisen yhteistyön tekeminen, toimijoiden oppiminen sekä eri toimijoiden osallistaminen erilaisiin suoriin tai epäsuoriin palveluprosesseihin. Palveluekosysteemi-lähestymistavan omaksuminen auttaa myös urheiluorganisaatioita laajentamaan näkökulmansa kapeasti määritellyistä kohdemarkkinoista dynaamisiin markkinoihin, joissa tunnistetaan arvolupaukset sekä hyödynnetään resursseja, jotta pystytään tunnistamaan sosiokulttuurisiin konteksteihin uppoutuneita tekijöitä ja merkityksiä. (Tsiotsou, 2016)

Urheilumarkkinat ovat monimuotoiset ja koostuvat erilaisista toimijoista, jotka linkittyvät toisiinsa erilaisten epäsuorienkin toimintojen kautta (Budzinski & Satzer, 2011). Keskeisiä toimijoita urheilun kautta muodostuneessa palveluekosysteemissä ovat esimerkiksi urheiluseurat, urheilijat, kuluttajat eli katsojat ja fanit, talkoolaiset, median edustajat, julkisen sektorin toimijat, poliittiset toimijat, sponsorit ja yhteistyökumppanit sekä erilaiset yhdistykset. Ekosysteemiin kuuluvien toimijoiden roolit voivat muuttua radikaalistikin tilanteiden mukaan. (Jalonen ja muut, 2017)

2.3 Arvonluonti ja arvolupaukset palveluekosysteemissä

Arvonluonti on yksi markkinoinnin avainkäsitteitä, mutta samanaikaisesti voidaan todeta arvon ja arvonluonnin olevan yksi epämääräisimmistä käsitteistä markkinoinnin alalla (Grönroos ja Voima, 2013). Arvon luominen on taloudellisen vaihdannan ydintarkoitus ja keskeinen prosessi (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Siksi onkin tärkeää tarkastella, miten arvon yhteisluonti muodostuu palveluekosysteemissä.

Tuotokeskeisessä logiikassa arvo on muotoutunut vaihdannan ja yrityksen tuotantoprosessin myötä ja siirtynyt näin tuottajalta asiakkaalle konkreettisesti myynnin kautta. Arvon on siis ajateltu ilmentävän vaihdantaa transaktion muodossa. (Grönroos, 2008) Palvelulähtöinen ajattelu on mullistanut näkemyksen arvon muodostumisesta, sillä suhtautuminen asiakkaan rooliin ja palvelukäsitteeseen poikkeaa merkittävästi tuotokeskeisen logiikan vastaavista. Yhteistä palvelulähtöisen ajattelun eri teorioille on asiakkaan roolin sekä vuorovaikutuksen merkitys arvonluonnissa. Tuotokeskeiseen logiikkaan nähden muutokset ovatkin olleet laajamittaisia. Palvelulähtöinen ajattelu on vuosien mittaan kehittynyt perinteisestä (*value-in-exchange*) arvo muodostuu vaihdossa–ajattelutavasta (*value-in-use*) arvo muodostuu käytössä –ajattelutapaan. Tämä taas on kehittynyt (*value-in-context*) arvo muodostuu kontekstissa –ajattelutapaan sekä tämän laajentamiseen (*value-in-social-context*) arvo muodostuu sosiaalisessa kontekstissa –ajattelutapaan. Tästä on edetty arvon yhteisluonnin ja arvolupausten tulkintaan, jotta voidaan tutkia laajemman ekosysteeminäkökulman seuraamuksia. (Chandler & Vargo, 2011; Edvardsson ja muut, 2011; Payne ja muut, 2011; Chander & Lusch, 2015; Vargo & Lusch 2008; 2011; 2016)

On oleellista ymmärtää, että arvo ilmenee aina jostakin näkökulmasta, kuten tietyn toimijan tai ekosysteemin osan näkökulmasta. Eri näkökulmista katsottuna arvon ilmeneminen onkin usein erilaista ja eri toimijoita hyödyttävää. Arvon ilmeneminen ei ole aina positiivista, vaan se voi olla myös negatiivista. (Gummerus, 2013; Vargo & Lusch, 2011)

Edvardsson, Tronvoll ja Gruber (2011) huomauttavat, että arvon yhteisluonnin ja palvelujen vaihdannan ilmenemiseen vaikuttavat myös sosiaaliset tekijät ja siksi arvoa tulisi tarkastella sosiaalisen kontekstin kautta. Sosiaalisilla rakenteilla, järjestelmillä tekijöillä on suuri vaikutus arvon yhteisluontiin sekä siihen, kuinka arvo määritetään ja koetaan. (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011) Myös Vargo ja Lusch (2016) painottavat sosiaalisen kontekstin merkitystä arvonluonnissa, sillä heidän esittämät instituutiot liittyvät vahvasti sosiaalisen kontekstin ja vuorovaikutuksen huomioinnin merkitykseen.

Palvelulähtöisen ajattelun taustalla on ajatus siitä, että arvo on kontekstisidonnaista ja esiintyy sosiaalisessa kontekstissa, mikä tarkoittaa, että jokainen kokee arvon eri tavalla. Jokainen toimija osallistuu aktiivisesti arvon luomiseen. (Vargo & Lusch, 2016)

Arvon yhteisluonti mahdollistaa arvon luomisen vuorovaikutuksen kautta. Arvon yhteisluonnin näkökulmasta toimittajat ja asiakkaat eivät ole enää vastakkaisilla puolilla. Sen sijaan eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään kehittääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Arvon yhteisluonnin eri teorianäkökulmille onkin yhteistä vuorovaikutuksen keskeisyyden merkitys. Yhteistä malleille on myös ajatus siitä, että arvon yhteisluontiin kannattaa pyrkiä. Arvon yhteisluonti nähdään mahdollisuutena vahvistaa arvonluontiprosessia sekä edistää arvon ilmenemistä asiakkaan kontekstissa. (Grönroos, 2008, 2011; Vargo & Lusch, 2004, 2008; Payne, Storbacka & Frow, 2008; Galvagno & Dalli, 2014; Heinonen ja muut, 2010)

2.3.1 Arvon yhteisluonti palveluekosysteemissä

Vargo ja Lusch (2011) tuovat esiin, että jyrkkä jako tuottajaan ja kuluttajaan arvonluonnissa on peräisin tuotekeskeisestä liiketoimintalogiikasta, eikä siten ole enää kaikista optimaalisin keino tarkastella toimijoiden välistä arvonluontia. Kun arvonluonnin ytimessä on resurssien integrointi ja palvelujen tarjoaminen, tekevät sitä metatasolta tarkasteltuna kaikki toimijat. Siksi palvelulähtöisen ajattelun ytimessä onkin oleellisempaa tarkastella toimijoiden välistä vuorovaikutusta, kuin jakaa heitä kuluttajiin ja toimittajiin. Silloinkin, kun tilannetta tarkastellaan kahden toimijan välisenä, tuovat nämä toimijat aina omat verkostonsa mukaan kuvioon, joten tilanne on harvoin vain kahden erillisen toimijan välinen. Markkinoita ja arvonluonnin prosesseja voidaankin tämän näkökulman mukaan tarkastella erilaisten dynaamisten palveluekosysteemien kautta. (Vargo & Lusch, 2011)

Tärkeä palvelulähtöisen ajattelun täydentävien tutkimuksien seuraus on ollut holistisemman, dynaamisemman ja realistisemman näkökulman muotoutuminen arvonluontiin. Tämän päivitetyn näkökulman mukaan arvo muotoutuu vaihdannan

kautta, eri toimijoista muotoutuneen kokonaisvaltaisemman joukon kesken. Tätä joukkoa voidaan myös nimittää palveluekosysteemiksi. Dynaaminen näkökulma arvonaluontiin paljastaa täydentäviä ja rakenteellisia yksityiskohtia, jotka eivät ole ilmeisiä kahdenkeskisissä, kahden toimijan välisissä suhteissa. (Chandler & Vargo, 2011) Kaikki vaihdannan osapuolet sekä heidän laajennetut verkostonsa ovat osa arvonaluonnin prosessia, sillä jokainen toimija arvioi kokemuksensa ja myöhemmin määrittää kokemuksen arvon omassa sosiaalisessa kontekstissaan. Tämä monitahoinen näkemys arvosta on johtanut keskusteluihin siitä, kuinka markkinat ovat täynnä upotettuja arvoverkostoja ja palveluekosysteemejä. Näiden arvoverkostojen ja palveluekosysteemien suhteet ja rakenteet monimuotoistuvat jatkuvasti resurssien integroinnin ja arvonaluonnin mahdollistamiseksi. (Akaka, Vargo & Schau, 2015)

Ekosysteemissä arvo syntyy vuorovaikutuksen sekä eri toimijoiden välisen yhteistyön kautta, mikä ilmenee resurssien integrointina sekä keskinäisen arvonaluontina. (Akaka, Vargo & Lusch, 2013) Arvo ja arvonaluonti ovat palvelun keskiössä ja niiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää palveluekosysteemin dynamiikkaa. Palveluekosysteemit ovat usein muodostuneet arvonaluonnin ja arvonaluonnin vangitsemisen ympärille, mikä hyödyttää suoraan ekosysteemin toimijoita. Tyypillisesti toimijat toimivat keskeisen toimijan ympärillä tai ovat linkittyneitä alustaan. On kuitenkin tiedostettava, että arvonaluonnin prosessien määrittäminen ei ole yksinkertaista. (Vargo, Maglio & Akaka, 2008; Valkokari, 2015) Arvonaluonti on palveluekosysteemin sisällä kehittyvä prosessi, jossa ei ole mitään optimaalista päätepistettä, mitä kohti toimijoiden pitäisi pyrkiä. Arvonaluonti on ennemminkin kasvava prosessi, jonka konteksti on jatkuvasti muuttuva esimerkiksi toimijoiden resurssien muuttumisen myötä. (Vargo & Lusch, 2014)

Palveluekosysteemeistä muodostuu arvonaluonnin järjestelmiä, jotka toimivat kuin monimutkainen verkko toisistaan riippuvaisia toimijoita. Toimijoiden tavoitteena ekosysteemissä on tunnistaa hyödylliset resurssit, kehittää pysyviä prosesseja sekä ylläpitää suhteita taloudellisen ja sosiaalisen vaihdannan kautta. (Frow ja muut, 2014)

Palveluekosysteemin toimijat ovat toisiinsa yhdistettyjä jaettujen instituutioiden sekä palvelujen vaihdannan kautta. (Akaka, Vargo & Lusch, 2013) Palveluekosysteemi painottaa kaikkien toimijoiden, kuten valmistajien, toimittajien, jälleenmyyjien, asiakkaiden, sosiaalisten verkostojen (perheet ja ystävät) sekä valtakunnallisten hallitusten, jotka kontrolloivat ja jakavat julkisia resursseja, panosta arvonluonnissa. (Akaka, Vargo & Lusch, 2013)

Arvonluonti on keskeisessä asemassa palveluekosysteemien syntymisessä sekä kehitymisessä. (Vargo & Lusch, 2011) Arvonluontia on mahdollista ymmärtää ainoastaan silloin, kun ymmärretään muiden ekosysteemin toimijoiden integroitujen resurssien mahdollistamat hyödyt tietyssä kontekstissa. Syvälinen arvon yhteisluonnin prosessin ymmärtäminen vaatii palveluekosysteemissä vallitsevien instituutioiden ja institutionaalisten sopimuksien hahmottamista. (Vargo & Lusch, 2016) Arvon yhteisluonti tapahtuu tarjoajien ja hyötyjien vuorovaikutuksen kautta, jolloin resursseja integroidaan ja kyvykkyksiä sovelletaan kontekstiin sopiviksi. (Vargo, Maglio & Akaka, 2008) Olennaista palveluekosysteemissä muodostuvan arvon yhteisluonnin hahmottamisessa on tiedostaa ekosysteemissä vallitsevien toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden, instituutioiden ja resurssien integroinnin merkitys.

2.3.2 Arvolupauksen muodostuminen ja merkitys ekosysteemissä

Perinteisesti määriteltynä arvolupaus sisältää hyödyt, joita yritys lupaa toimittaa asiakkaalleen. Yksi tärkeä kehitys arvolupaukseen liittyvän kirjallisuuden on kuitenkin laajemman näkökulman omaksuminen arvolupauksen muotoutumisen tarkasteluun. Aiemmin arvolupausta on usein tarkasteltu kapeasta, kahden toimijan välisestä näkökulmasta. Kokonaisvaltaisempi tapa tarkastella arvolupauksen muodostumista on laajempi näkökulma, joka huomioi usean toimijan eli sidosryhmän vaikutuksen. Arvolupausten rooli on palveluekosysteemeissä merkittävä, sillä ne ovat vastavuoroisia ekosysteemin toimijoiden kesken sekä tasapainottavat sidosryhmien välisiä suhteita. Arvolupaukset vaikuttavat myös palveluekosysteemissä tapahtuvaan arvonluontiin. (Frow ja muut, 2014; Vargo & Lusch, 2011; Frow & Payne, 2011)

Arvolupauksen rooli ekosysteemissä on monimuotoinen ja keskeinen. Arvolupaus alkaa usein ehdotuksesta resurssien tarjoamisesta toimijoiden välillä, mikä johtaa toimijoiden välisen resurssien integroinnin muotoutumiseen ekosysteemissä. Yksittäinen toimija pyrkii täyttämään aukot omissa resursseissaan reagoimalla arvolupaukseen, ja pyrkii näin hyödyntämään ekosysteemin sisäisiä arvokkaita resursseja. Arvolupauksen rooli onkin siis merkittävä määrittämään, mitkä toimijat ovat vuorovaikutuksessa ekosysteemissä ja miten resursseja jaetaan heidän välillä. Arvolupaus kuvaa resurssien jakamisen potentiaalisia hyötyjä ja helpottaa siten resurssien integroinnin prosessia ekosysteemissä. Arvolupaukset tukevatkin koko ekosysteemin hyvinvointia resurssien jakamisen määrittämisen kautta ja toimivat ekosysteemin perustana luoden sisäsyntyiset rajat merkityksellisen ekosysteemin ympärille. (Frow ja muut, 2014; Adner, 2017)

Arvolupaukset ovat yhdessä luotuja, vastavuoroisia ja dynaamisia. Toimijoiden tulisi kokea ekosysteemissä ilmenevät arvolupaukset kaikkia toimijoita vastavuoroisesti hyödyttäväksi, jotta arvolupaukset voivat toimia palvelujen vaihdantaa sekä arvonluontia edistävinä tekijöinä. Arvolupausten tunnistaminen ja oikeiden resurssien hyödyntäminen arvolupausten täyttämiseksi ovat sekä yksittäisten toimijoiden että koko ekosysteemin menestyksen kannalta tärkeitä taitoja. (Frow ja muut, 2014; Tsiotsou, 2016; Litovuo ja muut, 2017)

2.3.3 Arvonluonti urheilun kontekstissa

Urheilun konteksti muodostaa erityislaatuisen arvonluonnin ympäristön urheilun erityispiirteiden, erilaisten ekosysteemin toimijoiden motiivien ja arvottamisen tapojen sekä monenlaisten arvon ilmenemismuotojen kautta. Urheilun kontekstissa arvo pohjautuu kulttuurisista, sosiaalisista ja historiallisista näkökulmista. Nämä tuleekin huomioida, kun tarkastellaan urheilussa esiintyvää arvonluontia. Urheilun muodostamaan ekosysteemiin kuuluvilla toimijoilla on usein toisistaan eroavia motiiveja ja tarpeita ekosysteemiin kuulumisen kannalta. Lisäksi toimijoilla on myös keskenään

eriäviä arvottamisen tapoja liittyen ekosysteemistä saataviin hyötyihin. (Jalonen ja muut, 2017; Tsiotsou, 2016)

Vargon ja Luschin (2008; 2016) mukaan arvon määrittää aina hyötyjä. Hyötyjä tarkastellaan helposti ainoastaan palvelun vastaanottajan näkökulmasta, mutta palveluekosysteemi-näkökulman mukaan hyötyjä voi olla mikä tahansa ekosysteemin toimija. Siksi etenkin urheilun kontekstissa on yritysten tai yritysten ja kuluttajien välisten suhteiden sijaan mielekkäämpää puhua actor-to-actor-yhteenliittymistä, jotka vaihtelevat ekosysteemissä tilannekohtaisesti ja sisältävät erilaisia toimijoiden välisiä vuorovaikutuksia. Ekosysteemin toimijat osallistuvat kaikki panoksellaan arvonluontiin, joten arvo ilmenee toimijoille mahdollisesti eriaikaisesti ja eri näkökulmista tarkasteltuna. Arvo syntyy urheilun kontekstissa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Ekosysteemiin kuuluvat toimijat muodostavat eräänlaisen riippuvuussuhteiden verkon, mikä tarjoaa toimijoille useita erilaisia mahdollisuuksia arvonluontiin. Ekosysteemin muodostama arvo onkin urheilun kontekstissa usein kiinni siitä, kuinka hyvin eri toimijat saadaan liitettyä yhteen. Arvon yhteisluontiin liittyvät urheilunkin kontekstissa vahvasti prosessit, kuten toimijoiden välinen merkitysten välittäminen, resurssien intergointi sekä palvelujen vaihdanta ja vuorovaikutuksen tärkeys. (Vargo & Lusch, 2008; 2011; 2016; 2017; Jalonen ja muut, 2017; Edvardsson ja muut, 2011; Tsiotsou, 2016)

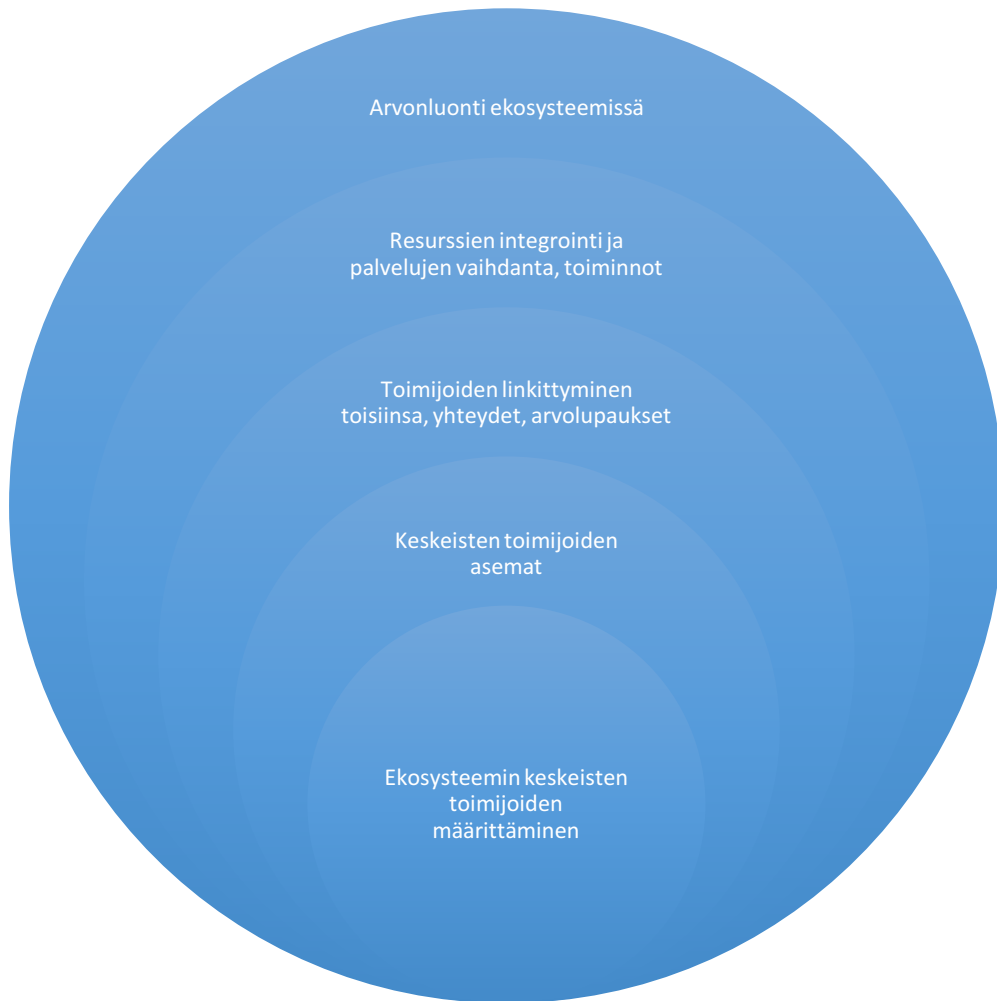
Urheilun yhteydessä arvon nähdään usein ilmentyvän kontekstiin sidottuna. Toki perinteisempiä vaihto- ja käyttöarvon ilmenemisiä esiintyy, mutta useimmiten arvo ilmenee kontekstin ja erityisesti sosiaalisen kontekstin myötä. (Tsiotsou, 2016; Jalonen ja muut, 2017) Budzinskin ja Saltzerin (2011) toteamus urheilumarkkinoiden monimuotoisuudesta ilmentää myös arvonluontiin ja arvolupauksien lunastamiseen liittyviä useita mahdollisuuksia sekä arvon sidonnaisuutta kontekstiin. Esimerkiksi kuluttajat hankkivat lipun urheilutapahtumaan ja saavat urheiluorganisaatiolta vastineeksi kokemuksia sekä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Mediat uutisoivat urheilutapahtumista ja saavat vastineeksi aiheesta kiinnostuneiden lukijoiden

kiinnostuksen. Fanit samaistuvat joukkueeseen tai yksittäisiin urheilijoihin ja saavat tästä emotionaalista tyydytystä, mikä fanituksesta syntyy. Sponsorit haluavat liittää itseensä merkityksiä, joita sponsoritetaan urheiluseuraan tai urheilijaan liitetään. (Jalonen ja muut, 2017) Vastaavia esimerkkejä on lukuisia, ja ne kuvaavat hyvin urheilumarkkinoiden monimuotoisuutta sekä arvonaluontiin ja arvonalupauksiin liittyviä mahdollisuuksia.

2.4 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen teoreettinen pohja, joka perustuu ekosysteemeihin, arvonaluontiin ja arvonalupausten merkitykseen ekosysteemin toiminnassa. Aiemmasta kirjallisuudesta on pyritty tuomaan esiin tämän tutkimuksen kannalta olennaiset asiat, ja niiden pohjalta on muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka ohjaa empirian toteutusta.

Tutkimuksessa tarkastellaan ekosysteemi-käsitettä Adnerin (2017) esittelemän ekosysteemi yhdistymisenä –näkökulman mukaan, sillä tarkoituksena on käsitellä ensisijaisesti toimijoiden välisiä riippuvuuksia ja arvonal muodostumista ekosysteemissä. Ekosysteemi yhdistymisenä –näkökulma alkaa toimijoiden määrittämisestä, jolloin tarkastellaan usein eri toimijoiden suhdetta ekosysteemin keskeiseen toimijaan. Tämän jälkeen tarkastellaan toimijoiden asemaa ekosysteemissä. Lisäksi tarkastellaan ekosysteemin keskeisten toimijoiden välisiä yhteyksiä sekä ekosysteemissä esiintyviä arvonaluonnin mahdollistamiseen tähtäviä toimintoja. Vaihtoehtoinen tapa lähestyä ekosysteemiä on aktiviteettikeskeinen, mutta tämän tutkimuksen tarkoitusta tukee paremmin toimijakeskeinen näkökulma ekosysteemin tarkasteluun. (Adner, 2017)



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Teoreettisen viitekehysten keskiössä ovat ekosysteemin keskeisten toimijoiden määrittäminen ja toimijoiden asemien tarkastelu. Toimijoiden linkittymiseen ekosysteemissä vaikuttavat toimijoiden väliset suhteet, yhteydet, toimijoiden välinen vuorovaikutus ja erilaiset ekosysteemissä toteutattavat toiminnot kuten resurssien integrointi ja palvelujen vaihdanta. Teoreettisessa viitekehyksessä on huomioitu myös arvolupausten merkitys. Kuten Frow ja muut (2014) toteavat, on arvolupausten tasapainottava rooli eri toimijoiden välillä tärkeä, sillä toimijat yhdistyvät toisiinsa arvolupausten kautta. Toimijoiden linkittyminen toisiinsa arvolupausten kautta johtaa resurssien integrointiin ja palvelujen vaihdantaan, mikä tarjoaa mahdollisuuksia arvonluontiin. Tässä onnistuminen vaatii toimivaa vuorovaikutusta ekosysteemin sisällä. (Frow ja muut, 2014) Arvon yhteisluonti nähdään teoreettisessa viitekehyksessä

ekosysteemiteorioiden sekä arvonluontiteorioiden syntetisoivana tekijänä. Arvonluonnin rooli teoreettisessa viitekehyksessä on keskeinen, sillä kaikki muut viitekehyksessä esitettävät tekijät tähtäävät arvonluonnin mahdollistamiseen tarkasteltavassa ekosysteemissä.

Adnerin (2017) mukaan ekosysteemiä tarkastellessa tulee huomioida keskeiset toimijat, ekosysteemissä esiintyvät toiminnot, toimijoiden asemat sekä toimijoiden väliset yhteydet. Toimijat ovat osa ekosysteemiä, koska millään toimijalla ei ole riittäviä resursseja eristyksissä toimimiseen. Toimijoiden välillä on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia, joiden huomioiminen on olennaista ekosysteemiä tarkastellessa. Toimijoilla on kuitenkin keskenään erilaisia motiiveja osallistua resurssien integrointiin ekosysteemissä. (Adner, 2017; Frow ja muut, 2014) Toimijoiden motiivien ja ekosysteemissä esiintyvien arvolupausten hahmottaminen on olennainen osa tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Ekosysteemin sekä arvolupausten moninaisuuden ja dynaamisuuden kiinnisaaminen on empirian toteuttamisessa tärkeää.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen case-organisaatio Kansallinen Liiga sekä tutkimuksen metodologiset valinnat. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa hyödynnetään konstruktivistista tutkimusotetta. Luvussa avataan myös design thinking – lähestymistavan tarkoitusta sekä tutustutaan aineistonkeruumenetelmään ja aineiston analyysimenetelmään. Luvussa esitellään myös tutkimuksen aineisto ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Case-organisaatio Kansallinen Liiga

Maailmalla naisten jalkapallo on tällä hetkellä kovassa nosteessa ja kiinnostus lajia kohtaan on kovempi kuin koskaan. Kesällä 2019 pelatuissa MM-kisoissa rikottiin katsojaennätyksiä sekä televisiokatsojissa mitattuna että paikan päällä. MM-kisojen suosio heijastaa kahta naisten jalkapallossa kansainvälisesti vallitsevaa trendiä. Ensinnäkin naisten jalkapallon laatu on kohentunut radikaalisti suhteellisen lyhyessä ajassa. Toiseksi rahaa on alkanut virrata naisten jalkapallon pariin, mikä tietenkin mahdollistaa kehittymisen lisääntyneiden resurssien myötä. Nämä kaksi trendiä linkittyvät toisiinsa ja vahvistavat toistensa kehittymistä. (The Economist, 2019)

Sama kehityskulku ei valitettavasti näy vielä Suomessa. Kansallisessa Liigassa, joka on Suomessa naisten jalkapallon pääsarja, voidaan tällä hetkellä vain haaveilla parhaimmillaan puoliammattilaisuudesta muutamia poikkeuksia lukuunottamatta. Katsojakeskiarvotkaan eivät Liigassa ole vielä lähelläkään täyttä potentiaalia. Potentiaalia kehittymiselle ja useiden sidosryhmien sitouttamiselle olisi valtavasti ja aihe on tällä hetkellä ajankohtainen ja trendikäs muun muassa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Suomessa Palloliitolla on myös suuri tahto kehittää toimintaansa naisten jalkapallon suhteen ja he haluavat pysyä naisten jalkapallon kasvavan suosion trendissä mukana. Toukokuun 2019 alussa Palloliittoon palkattiin naisten jalkapallon kehityspäälliköksi Heidi Pihlaja, jonka toimenkuvaan kuuluu erityisesti Kansallisen Liigan

toiminnan kehitys. Pihlaja vastaa Kansallisen Liigan brändin kehittämistä sekä siihen liittyvien kumppanien hankkimisesta ja asiakkuuksien hoitamisesta. Palloliitossa aiotaankin Pihlajan johdolla panostaa kaupallisen näkyvyyden ja houkuttelevuuden kehittämiseen. (Palloliitto, 2019)

Kansallinen Liiga soveltuu tämän tutkimuksen case-organisaatioksi hyvin, sillä se muodostaa urheilun kontekstissa ainutlaatuisen ekosysteemin, joka koostuu useista, keskenään erilaisista toimijoista. Ekosysteemin toiminta on vielä kehittymisvaiheessa, joten palvelukonseptin kehittäminen on sekä hyödyllistä että mielekästä. Ekosysteemin keskeisten toimijoiden määrittäminen ja toimijoiden välisten arvonluonnin prosessien hahmottaminen on tärkeää, jotta vallitsevia prosesseja saadaan kehitettyä. Toimijoiden osallistaminen arvon yhteisluonnin prosesseja kohti pyrkimiseen olisi tärkeää, jotta ensinnäkin Kansallista Liigaa organisaationa saataisiin kehitettyä seuraavalle tasolle sekä samalla myös ekosysteemin arvoa nostettua. Näin Kansallisesta Liigasta tulisi myös entistä houkuttelevampi kumppani yhä monipuolisemmalle joukolle toimijoita ja sidosryhmiä.

3.2 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Vastaaminen tutkimusongelmaan edellyttää ymmärrystä Naisten Liigan ekosysteemistä, ekosysteemiin kuuluvista toimijoista sekä arvonluonnista urheilun muodostaman palveluekosysteemin kontekstissa. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, sillä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä on tarkoitus saada kokonaisvaltainen ymmärrys. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on ilmiöiden kuvaaminen ja ymmärtäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004) Aineiston käsittelyssä pyritään laadullisessa tutkimuksessa kokonaisvaltaisuuteen, sillä pyrkimyksenä on, että tutkittavaa ilmiötä ymmärrettäisiin suhteessa kontekstiinsa ja tutkittujen tapahtumien erityispiirteisiin (Kiviniemi, 2001).

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten luoda verkottunut palvelukonsepti urheilun viitekehyksessä. Tutkimukseen soveltuva paradigma on pragmatismi, sillä sen tarkastelutavat korostavat käytännön toimivuutta ja tarpeellisuutta sekä kehittävää käytännön ongelmanratkaisutoimintaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008) Konstruktiivinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen hyvin, sillä sen myötä on mahdollista tuottaa innovatiivisia konstruktioita todellisuuden ongelmien ratkaisemista varten. Konstruktiivinen tutkimusote on yksi tapaustutkimusmetodeista, tarkemmin määriteltynä ongelmalähtöinen tapa tehdä tapaustutkimusta. Konstruktiivinen tutkimus on luonteeltaan osittain kokeellista, joten sujuva vuorovaikutus tutkijan ja kohdeorganisaation välillä on tärkeää. Lukan (2006) mukaan konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet ovat tosielämän ongelmiin keskittyminen, innovatiivisen konstruktion tuottaminen tämän tosielämän ongelman ratkaisemiseksi, tutkijan ja käytännön edustajien läheinen yhteistyö kokemuksellisen oppimisen mahdollistamiseksi sekä huolellinen kytkentä teoreettiseen tietämykseen. (Lukka, 2006) Tässä tutkimuksessa on tosielämän ongelma ratkaistavana ja tarkoituksena on tuottaa konstruktio, jonka avulla esiintyvä ongelma voidaan ratkaista. Oppiminen mahdollistuu tutkijan ja käytännön edustajien yhteistyön kautta ja empiria pohjautuu teoreettiseen tietämykseen. On siis perusteltua, että tässä tutkimuksessa käytetään lähestymistapana konstruktiivista tutkimusotetta.

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessille on hahmoteltu eräänlainen ihannemalli, jonka toteuttaminen käytännössä on kuitenkin vaativaa. Prosessin vaiheet on kuitenkin hyvä huomioida tutkimusta tehdessä. Prosessin vaiheet ovat merkittävän ongelman löytäminen, jonka tarkastelussa on mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon, pitkän aikavälin tutkimusyhteistyö kohdeorganisaation kanssa, käytännöllisesti sekä teoreettisesti syvällisen tutkimusaiheen tuntemuksen hankkiminen, ratkaisumallin innovointi, ratkaisun toteuttamisen ja sen toimivuuden testaamisen, ratkaisun soveltamisalan pohdittaminen sekä teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysoiminen. (Lukka, 2006) Tutkimus on pyritty toteuttamaan edellä mainittujen prosessien mukaisesti, mutta kaikkia prosessin vaiheita ei ole toteutettu.

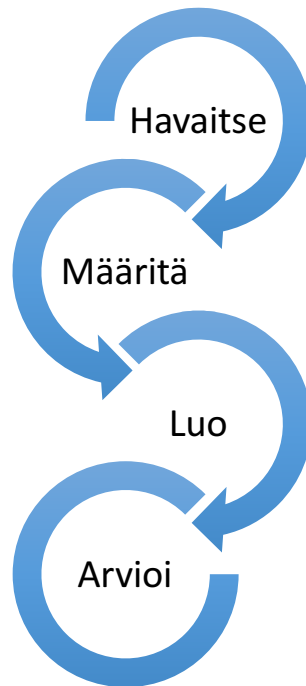
3.3 Design thinking –lähestymistavan hyödyntäminen tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella verkottuneen palvelukonseptin muodostumista, ja aikomuksena on luoda uudenlaisia ratkaisuja case-organisaation hyödynnettäväksi. Siksi avataan hieman design thinking –lähestymistapaa, jota hyödyntämällä voidaan edistää konseptin kehittämistä. Tutkijat ja eri alojen harjoittajat ovat lähiaikoina osoittaneet kiinnostusta design thinking –konseptia kohtaan. Designerien ongelmanratkaisustrategiat ja designin hyödyntäminen muutoksen edistäjänä kiinnostavat. (Stewart, 2011) Design thinking –käsite voidaan määrittää järjestelmälliseksi ja yhteistyössä tapahtuvaksi lähestymistavaksi esiintyvien ongelmien tunnistamiseen ja niiden luovaan ratkaisemiseen (Luchs, 2015). Design thinking –metodin ominaisuuksiin kuuluu muun muassa aihepiiriin tutustuminen, palautteen hakeminen myös muilta päätöksiä tehdessä ja suunnan muuttaminen palautteen mukaan; yksityiskohtainen nykytilanteen analysointi uusien ratkaisujen kehittämiseksi; haastavien ongelmien sinnikäs kohtaaminen; taipumus kysymysten kysymiseen ja uusien näkökulmien tuominen osaksi ongelmanratkaisua sekä kyky työskennellä usean eri tieteenalan välillä. Edellä mainitut ominaisuudet eivät ole design thinkingin tarkka määritelmä, vain yleisesti hyväksyttäviä määrittäviä ominaisuuksia. (Blizzard, 2015)

Design thinking on metodologia, jossa innovaatio syntyy perusteellisen ymmärtämisen sekä havainnoinnin kautta. Ihmisten halut ja tarpeet selvitetään tarkasti. Oleellista on havaita millainen toteuttamiskelpoinen liiketoimintastrategia voidaan muuntaa asiakasarvoa ja markkinoilla ilmeneviä mahdollisuuksia tukeväksi. Design thinkingin soveltamiskohteet eivät ole enää pelkkiä fyysisiä tuotteita, vaan prosesseja, palveluita ja viihdykkeitä. Menetelmää käytetään avuksi kommunikoinnin parantamisessa ja erilaisten yhteistöiden tehostamisessa. Tällaisiin ihmiskeskeisiin toimintoihin design thinkingin soveltaminen voi tuoda ratkaisevan eron. (Brown, 2008)

Design thinking toimintatapoja on hyödynnetty menestyksekkäästi esimerkiksi uuden yrityksen kehittämisessä, liiketoimintamallin suunnittelemisessa sekä erilaisten prosessien kehittämisessä. Lähestymistapaa käyttäen voidaan tunnistaa uusia, piileviä

asiakkaiden tarpeita sekä kehittää tärkeitä tai radikaaleja innovaatioita. Kuviossa 2 on kuvattuna design thinking –menetelmän soveltamisen viitekehys. Design thinking –prosessi sisältää kaksi päävaihetta, jotka ovat ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen. Ongelmien tunnistamisen vaiheessa on oleellista havaitseminen ja määrittäminen, ratkaisemisessa luominen ja arviointi. (Luchs, 2015)



Kuvio 3. Design thinking –lähestymistavan viitekehys (Luchs, 2015).

Havaitsemisen pyrkimyksenä on havaita uusia asiakasnäkemyksiä. Usein tutkijan voi olla hyödyllistä suorittaa avoin tutkimusmatkailu asiakkaiden tarpeiden tarkasteluun, sillä sitä kautta voi löytää keinoja merkityksellisten ideoiden toteuttamiseen. Yleisesti ottaen design thinking –menetelmää hyödyntävissä tutkimuksissa käytetään kvalitatiivisia metodeja, sillä tarkoituksena on uppoutua ymmärtämään syvällisesti kontekstia, kokemuksia ja käyttäytymismalleja. Laajan ymmärryksen kehittäminen asiakkaan tunteista, ajatuksista ja tarpeista on tärkeää. Kun on kasattu sopiva joukko merkittäviä asiakasnäkemyksiä harkittavaksi, voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen, määrittämiseen. Määrittämisen vaiheessa asiakasnäkemykset kiteytetään ja muodostetaan näkemyksistä tarkasti määritellyt ongelmat ratkaistavaksi. Haaste tässä vaiheessa on tunnistaa kaikista

tärkeimmät näkemykset ja tarpeet, mitä lähdetään prosessissa analysoimaan. Näistä näkemyksistä muodostetaan ”ongelma-väittämät”, joita käytetään ideoiden muodostamisen ja sitä kautta ongelmien ratkaisun perustana. Luomisvaiheen tarkoituksena on muodostaa konsepti tai konsepteja, joita voidaan palautteen myötä kehittää. Vaihe alkaa ideoiden kehittämällä ja ideoiden kriteerit on hyvä pitää aluksi suhteellisen laajana. Sopivia kriteerejä voivat olla esimerkiksi toivottavuus asiakkaan näkökulmasta, toteutettavuus sekä käyttökelpoisuus. Ideoiden kehittelyvaiheessa ideat voivat vielä olla orastavia, sillä ne kehittyvät prototyyppien luomisen myötä. Prototyyppien avulla voidaan tehostaa ideoiden kehittämistä harkiten erilaisia ilmenemismuotoja konseptille. Arviointivaiheen pyrkimyksenä on saada palautetta konseptien prototyypeistä ja niihin liittyvistä oletuksista ja ideoista. Palautteen perusteella voidaan ihannetilanteessa siirtyä konseptien prototyypeistä tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. (Luchs, 2015) Tutkimuksessa hyödynnetään design thinking -lähestymistapaa etenkin aiheeseen tutustuttaessa, esiintyvien ongelmien määrittämisessä sekä uusien ratkaisujen luomisvaiheessa.

3.4 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu ja aineiston esittely

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja, jotka toteutetaan tutkimuksen aiheen keskeisille asiantuntijoille. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että haastattelun aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelun kautta saatu tieto on syvää, mikä tukee tämän tutkimuksen tarkoitusta hyvin. Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi, mikäli halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. (Hirsjärvi ja muut, 2004; Metsämuuronen, 2006)

Ratkaisevaa haastatteluissa on, kuinka hyvin tutkija kykenee tulkitsemaan haastattelun vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. On myös huomioitava, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista ja tämä tulisikin ot-

taa tuloksia tulkitessa huomioon. Haastatteluilla saatujen tulosten yleistämisen liioittelua tulisi välttää. (Hirsjärvi ja muut, 2004) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavaksi eli tässä tapauksessa haastateltavaksi valitaan kohde, jonka välityksellä tarkasteltavaan ilmiöön voidaan perehtyä mielekkäästi ja syvällisesti (Kiviniemi, 2001).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, jotka toteutetaan ekosysteemin keskeisille toimijoille. Teemahaastattelujen tavoitteena on selvittää kuinka eri toimijat verkottuvat toisiinsa, kartoittaa eri toimijoiden yhteistyömotiiveja sekä tarkastella, mitkä tekijät luovat ekosysteemissä arvoa. Teemahaastattelussa on etukäteen päätetyt teemat ja oleellista on haastatella henkilöitä, jonka välityksellä tarkasteltavaan ilmiöön voidaan perehtyä syvällisesti. Haastattelujen lähestymistapana on konstruktionismi, sillä haastatteluissa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä sanotaan ja miten asiat sanotaan. Lisäksi oleellista on haastateltava rakentaisi aktiivisesti merkityksiä puhuessaan. Haasteena tässä on se, että tulokset ovat mahdollisesti sidottuna vain tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008)

Teemahaastattelut ovat tutkimuksen kannalta selkeä valinta aineistonkeruumenetelmäksi, sillä on tärkeää kartoittaa eri toimijoiden mielipiteitä, kokemuksia ja asiantuntevasta aiheeseen liittyen. Haastattelujen myötä on mahdollista paneutua aiheeseen syvällisesti kunkin toimijan näkökulmasta ja kehittää palvelukonseptissa ekosysteemin toimijoita hyödyttäviä ratkaisuja. Teemahaastatteluja toteutettiin tässä tutkimuksessa kahdeksan kappaletta.

Tutkimuksessa toteutettiin kahdeksan asiantuntijahaastattelua Kansallisen Liigan ekosysteemin keskeisimmille toimijoille. Tutkimuksessa haastatellut toimijat on valittu tarkoituksenmukaisesti case-organisaation avulla. Haastateltavat on valittu siten, että heistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta katsottuna. Haastateltavien nimiä ei tutkimuksessa kerrota, vaan heitä käsitellään nimettömästi, toimijan nimikkeellä. Tutkimukseen haastatellut toimijat on esitelty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 4. Tutkimukseen haastatellut toimijat.

Teemahaastattelujen tavoitteena oli selvittää kuinka eri toimijat verkottuvat toisiinsa, kartoittaa eri toimijoiden yhteistyömotiiveja sekä tarkastella, mitkä tekijät luovat ekosysteemissä arvoa. Haastattelut toteutettiin tutkimukseen kehitetyn haastattelurungon kautta, joka on tutkimuksen lopussa liitteenä. Kaksi haastatteluista tapahtui kasvokkain ja kuusi haastatteluista käytiin puhelimitse. Ideaalitulanteessa kaikki haastattelut olisi toteutettu kasvokkain, sillä haastattelutilanne ja esimerkiksi täydentävien kysymysten esittäminen on tällöin sujuvampaa. Toisaalta puhelinhaastattelut toimivat haastattelumuotona myös yllättävän hyvin. Haastattelu jaettiin muutamaa teemaan, jotka ovat ekosysteemin toimijoiden kartoittaminen, toimijoiden yhteistyömotiivien ja ekosysteemin tämänhetkisen tilan selvittäminen, ekosysteemissä esiintyvien arvonluonnin prosessien kartoittaminen sekä Kansallista Liigaa koskeva osio. Haastattelurunkoa sopeutettiin haastatteluissa toimijakohtaisesti sopivaksi, eikä kaikilta haastateltavilta kysytty täysin samoja kysymyksiä.

3.5 Aineiston analyysimenetelmänä teemoittelu

Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelu, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen analysoinnin menetelmistä. Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, sillä se auttaa aineiston jäsentämisessä ja johdonmukaisten johtopäätösten tekemisessä. (Sarajärvi & Tuomi, 2013) Teemoittelun avulla on pyritty löytämään aineistosta usean toimijan mainitsemia tärkeitä kokonaisuuksia. Samankaltaisten teemojen esiintyminen ja ilmeneminen aineiston analyysissä on muodostanut tutkimuksen kannalta olennaisia, kehitettäviä teemoja. Näin ollaan saatu keskenään melko erilaisten toimijoiden haastatteluista muodostettua järkevä ja yhtenäinen kokonaisuus.

Tutkimuksen aineiston teemoittelun myötä ilmenneiden kehitettävien teemojen pohjalta on tutkijan oman tulkinnan myötä luotu viidennessä luvussa esiteltävä palvelukonsepti. Haastattelusitaatteja on käytetty tutkimuksessa osoituksena tutkijan tekemästä teemoittelusta ja pyritty myös havainnollistamaan näiden kautta tutkimuksessa esiintyviä teemoja. Aineistosta on pyritty löytämään monessa haastattelussa esiin nousevia aiheita eli teemoja, joiden kehittäminen hyödyttäisi mahdollisimman paljon case-organisaatio Kansallista Liigaa. Analyysin löydöksiä välillä on pyritty löytämään yhteyksiä sekä suhteuttamaan nämä löydökset tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella seuraavien käsitteiden kautta: kiinnittyvyys, siirrettävyys, uskottavuus, vahvistettavuus, hyvyys ja hyödyllisyys. Kiinnittyvyys on terminä hieman samankaltainen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä realibiliteetti. Kiinnittyvyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkija onnistuu kiinnittämään tutkimuksensa löydökset tutkimuksen aineistoon. Siirrettävyyden termi viittaa yleistettävyyteen, eli onko tutkimuksen tuloksia mahdollista

siirtää toiseen kontekstiin. Uskottavuudella viitataan siihen, voidaanko tutkimuksen tuloksia pitää uskottavina. Vahvistettavuus tarkoittaa voidaanko tutkimuksen löydöksiä pitää vahvistettuina. Hyvyys viittaa oikeiden metodien käyttämiseen ja hyödyllisyydellä tarkoitetaan, voidaanko tutkimuksen aihetta pitää mielekkäänä tieteenalan kannalta. (Moisander & Valtonen, 2006)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan analysoida monen käsitteen kautta. Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan edellä esitety luotettavuuden mittarit, jotta tutkimus toteutetaan mahdollisimman luotettavalla tavalla. Tutkimus on konstruktivinen tapaustutkimus, joten siirrettävyys ei välttämättä toteudu parhaalla mahdollisella tavalla, sillä tutkimuksessa tarkastellaan aihetta yksittäisen tapauksen kannalta urheilun kontekstissa. Tulokset eivät siksi välttämättä ole suoraan siirrettävissä erilaisiin konteksteihin tai tapauksiin.

4 ARVONLUONTI KANSALLISEN LIIGAN EKOSYSTEEMISSÄ

Tutkimuksen neljännessä luvussa käydään läpi tuloksia ja pohjustetaan seuraavaa lukua, jossa keskitytään palvelukonseptin muodostamiseen. Vaikka Kansallinen Liiga on tutkimuksen case-organisaatio ja ekosysteeminsä keskeinen toimija, tarkastellaan tuloksia silti mahdollisimman kokonaisvaltaisesti jokaisen toimijan näkökulmasta. Näin ekosysteemin vallitsevasta nykytilasta on mahdollista muodostaa kattava kuva, jolloin myös lukijan on helpompi hahmottaa ekosysteemin moninaisuus. Tutkimuksessa toteutettiin teemahaastattelut kahdeksalle ekosysteemin toimijalle, joiden voidaan todeta edustavan ekosysteemin keskeisiä toimijoita. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää ekosysteemissä esiintyviä toimintatapoja, toimijoiden välisiä suhteita, ekosysteemissä esiintyviä arvонуonnin prosesseja sekä ekosysteemin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Vasta seuraavassa pääluvussa pohditaan haastatteluissa ilmenevien teemojen kautta sitä, miten ekosysteemissä esiintyviä käytänteitä, prosesseja ja toimenpiteitä voidaan kehittää.

Tutkimuksessa tarkastellaan ekosysteemi-käsitettä Adnerin (2017) esittelemän ekosysteemi yhdistymisenä –näkökulman mukaan, sillä tarkoituksena on käsitellä ensisijaisesti toimijoiden välisiä riippuvuuksia ja arvon muodostumista ekosysteemissä. Ekosysteemi yhdistymisenä –näkökulma alkaa toimijoiden määrittämisestä, jolloin tarkastellaan usein eri toimijoiden suhdetta ekosysteemin keskeiseen toimijaan. Tämän jälkeen tarkastellaan toimijoiden välisiä yhteyksiä, toimijoiden asemaa ekosysteemissä sekä ekosysteemissä suoritettavia toimintoja, jotka johtavat esiintyvien arvolupausten täyttämiseen. (Adner, 2017) Ekosysteemin nykyhetkistä tilaa tarkastellaan ekosysteemin neljän peruselementin kautta, jotka ovat toimijat, asemat, toiminnot ja yhteydet. Aluksi määritetään keskeiset toimijat ja heidän asemansa ekosysteemissä. Lisäksi tarkastellaan toimijoiden välisiä yhteyksiä sekä ekosysteemissä esiintyviä arvolupausten lunastamiseen ja sitä kautta arvon yhteisluonnin mahdollistamiseen tähtääviä toimintoja.

4.1 Ekosysteemin keskeisten toimijoiden määrittäminen

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on määrittää ekosysteemin keskeiset toimijat. Toimijat ovat yksi ekosysteemin peruselementeistä, sillä ekosysteemit ovat muotoutuneet suuresta joukosta itsenäisiä toimijoita, ja siksi heidän määrittelynsä on tärkeää. Toimijat ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka sitoutuvat ekosysteemissä esiintyvien toimintojen toteuttamiseen. Yksittäinen toimija voi toteuttaa useitakin toimintoja ja usea toimija yhtä toimintoa. (Adner, 2017; Heikkilä & Kuivaniemi, 2012) Keskeiset toimijat on määritettävä, jotta ekosysteemissä esiintyvien toimijoiden muodostama kokonaisuus voidaan hahmottaa.

Ekosysteemin keskeisiä toimijoita ovat Kansallinen Liiga, Kansalliseen Liigaan kuuluvat seurat sekä näiden seurojen pelaajat, yleisö, media sekä erilaiset yhteistyö- ja brändikumppanit. Näille keskeisille toimijoille on tutkimuksessa toteutettu haastattelut ja ekosysteemin nykyistä tilaa tarkastellaan heidän näkökulmasta. On hyvä huomioida, että esimerkiksi ekosysteemiin kuuluvia median edustajia on lukuisia erilaisia, kuten median edustajia, mediaoperaattoreita sekä teleoperaattoreita. Myös yhteistyö- ja brändikumppaneita on tarkasteltavassa ekosysteemissä useita ja ne ovat keskenään hyvinkin erilaisia.

Keskeisten toimijoiden lisäksi muita ekosysteemiin kuuluvia toimijoita ovat peliyhtiöt, erotuomarit, lipunmyyntiyhtiöt ja liittotason toimijat, joihin esimerkiksi UEFA lukeutuu. Ekosysteemi sisältää useita erilaisia toimijoita, ja heillä kaikilla on jonkinlainen rooli toiminnassa. Roolien nähdään olevan osittain myös sidoksissa toisiinsa, sillä jokaisen toimijan panos on tärkeä. Suurin osa keskeisistä toimijoista, oli sitä mieltä, että Kansallinen Liiga on ekosysteemin keskeinen toimija. Muut toimijat asettuvat Kansallisen Liigan ympärille, ja linkittyvät toisiinsa tämän keskeisen toimijan kautta. Ekosysteemin toimijat ovat siis pitkälti järjestäytyneet ja ryhmittäytyneet Kansallisen Liigan ympärille.

Ekosysteemin keskeinen toimija on Kansallinen Liiga. Mun mielestä se on tällä hetkellä siinä keskiössä. Se omistaa brändin ja järjestelmän, niin kukaan muu ei voi

lähteä muuttamaan niitä asioita tai hankkimaan yhteistyökumppaneita sitä kautta. Jos tätä viedään eteenpäin, niin sen on pakko lähteä sieltä keskiöstä, mitä kautta sitä kehitystä lähdetään rakentamaan. (Pelaaja)

Kansallinen Liiga on toimijana keskiössä, sillä heidän kautta tapahtuu muiden toimijoiden linkittyminen toisiinsa. (Brändikumppani)

Haastattelujen pohjalta nousi esiin, että joidenkin toimijoiden mukaan ekosysteemistä puuttuu muutama toimija. Näiden toimijoiden mukanaolo voisi tuoda ekosysteemille suurtakin lisäarvoa, ainakin yksittäisten toimijoiden näkökulmasta. Tällä hetkellä ekosysteemistä puuttuu toimijoiden mukaan seuraavat toimijat: tunnetut pelaajapersoonat, esports-kokonaisuus, kaupunki sekä lainsäädännöllinen toimija. Tunnettujen pelaajapersoonien puuttumista käsitellään tässä tutkimuksessa myöhemmin, sillä tämä osa-alueella on merkittävä rooli koko ekosysteemin kehittämisessä. Ekosysteemiin kuuluvan kumppanin mukaan Esports-kokonaisuus voisi tuoda ekosysteemille lisäarvoa, ja hänen mukaansa tämä on eri toimijoista ja sidosryhmistä selkeästi sellainen kokonaisuus, mikä tällä hetkellä puuttuu. Esports-kokonaisuuden hyödyntäminen Kansallisen Liigan ekosysteemissä ei välttämättä ole tällä hetkellä ajankohtaista, mutta jatkossa tämän toimijan ekosysteemille tuoma lisäarvo voi olla hyödynnettävissä.

Ekosysteemistä puuttuu esports-kokonaisuus, maailman suosituin urheilupelinhän on FIFA (jalkapallopeli). Muissa Nordic-liigoissa on Esports-toimintaa käynnistetty, mutta Suomessa ei vielä. On monia eri syitä, miksi Suomessakin tämä kannattaisi käynnistää. Tietyllä tavalla tämä olisi markkinointikeino seuroille ja futikselle, jolloin saataisiin uutta fanikuntaa (nuoria 10-30-vuotiaita, joiden suosikkilaji on tutkitusti tällä hetkellä esports). Jonkin verran hypoteettisesti ajateltuna Esports toimisi tässä siten, että Liiga olisi vain käännetty esports-maailmaan, samat seurat molemmissa mukana. Tässä peruslähtökohtia, mutta iso kysymys on, että miten tämä esimerkiksi kaupallistettaisiin. (Kumppani)

Kaupungin suurempi osallistuminen ekosysteemin toimintaan olisi muutaman toimijan mukaan toivottua. Kaupungit toisivat ekosysteemiin lisäarvoa, mutta kysymyksenä tässä olisi pikemminkin vastuiden jakaminen, mikä toimija olisi vastuussa kaupungin kontaktoinnista ja suhteen ylläpidosta. Jäisikö tämä Kansallisen Liigan vastuulle, vai

voisivatko yksittäiset seurat kontaktoida omien kotikaupunkien päättäjiä ja pyrkiä osallistamaan heitä ekosysteemin toimintaan. Myös lainsäädännöllisen toimijan panos puuttuu tällä hetkellä, ja se toisi lisäarvoa ekosysteemille sekä pelaajan että koko ekosysteemin näkökulmasta.

Kylhän jos mieltii et meitä pelaajia katsottais yhteiskunnallisesti ammattina, niin se tois tietynlaisen ammattiarvostuksen heti. Jos kattoo ulospäin, niin se on tietysti yritysten kannalta erilainen näkökulma lähtee vaikka yhteistyötä tekemään, koska ne tukee ammattia eikä vaan ns. harrastusta. Toinen hyöty on pelaajan näkökulmasta, kylhän se tuo taloudellisii muutoksia, esimerkiksi eläkkeen kertymisen kannalta ja sen kannalta että jos vaikka haet poliisiks nii tarvit vuoden työkokemuksen ja sit sulla ois se työkokemus pelaamisesta. Tällä hetkellä pelaaminen ei oo niinku virallista työkokemusta, niin se tois paljon tälläsii käytännön asioita mitkä hyödyttää sit kyllä. (Pelaaja)

Kuten edellä käsitellyistä asioista huomaa, on ekosysteemin keskeiset toimijat suhteellisen helppoa määritellä. Muutaman uuden toimijan, kuten kaupungin tai lainsäädännöllisen toimijan, aktiivinen osallistaminen osaksi ekosysteemiä voisi tuoda lisäarvoa monellekin toimijalle.

4.2 Toimijoiden asemat ja roolit ekosysteemissä

Adnerin (2017) määritelmässä toinen ekosysteemin peruselementeistä on *asemat*. Asemat määrittävät toimijoiden positiot järjestelmän läpi virtaavissa erilaisissa toiminnoissa. Asemat myös luonnehtivat toimijoiden välisiä suhteita ja rooleja. Jokaisella toimijalla on täydennettävänänsä oma roolinsa ekosysteemin sisällä ja nämä asemat voivat olla jokaisen toimijan henkilökohtaisesta näkökulmasta katsottuna erilaisia. (Adner, 2017; Valkokari, 2015) Keskeisen toimijan asema tarkasteltavassa ekosysteemissä on Kansallisella Liigalla, mutta jokaisen tutkimuksessa haastatellun toimijan aseman voi todeta olevan keskeinen ekosysteemin elinvoimaisuuden kannalta katsottuna, sillä jokaisen panosta tarvitaan. Haastatteluissa ilmeni, että eri toimijat hahmottavat ekosysteemin keskeiset toimijat hieman eri tavoin sen mukaisesti, mitkä toimijat ovat juuri oman toiminnan näkökulmasta katsottuna keskeisiä. Toimijoiden

asemat riippuvat siis pitkälti siitä, kenen näkökulmasta asemia tarkastellaan, mikä on ekosysteemeissä luonnollista.

Kansallisen Liigan rooli ekosysteemin keskeisenä toimijana on olla johtavassa asemassa ja linkittää eri toimijoita yhteen. Brändikumppanin rooli ekosysteemissä on tarjota Kansallisen Liigan, seurojen tai pelaajien käyttöön aineettomia tai aineellisia resursseja, jotka mahdollistavat ekosysteemin kehittymisen. Median rooli ekosysteemissä on yhdestä näkökulmasta tarkasteltuna tärkeä, juuri tasa-arvoisen uutisoinnin kannalta, toisesta näkökulmasta katsottuna median rooli ekosysteemissä ei ole tällä hetkellä kovinkaan merkittävä.

Mä nään et medially on silleen aika tärkeää rooli, koska jos miettii naisten urheiluu yhteiskunnassa et miten ihmiset löytää sinne katsomoon jos ne ei tiedä et tämmöstä on ees olemassa. Näen sen et pitäis tasa-arvosesti sekä miehistä et naisista urheilus kirjottaa. (Media1)

Sanoisin ettei meillä sinänsä oo mitään roolia siinä, koska me tehdään urheilussa juttuja joiden me uskotaan kiinnostavan meidän yleisöä. Ehkä eri asia olisi jos tavallaan Naisten Liiga olis isompi juttu, silloin se seuranta olis tiiviimpää. Silloin meillä ei varmaan edelleenkään olis sellasta välitöntä roolia mutta välillisestihän meille syntyis rooli, jos se seuranta olis tiiviimpää. (Media2)

Yllä olevat lainaukset osoittavat hyvin, että asemat ja roolit riippuvat paljon siitä, kenen näkökulmasta näitä tarkastellaan, sillä jopa sama toimija voi nähdä roolinsa ekosysteemissä eri tavalla kuin toinen, saman toimijan edustaja. Seurojen rooli ekosysteemissä on tarjota brändikumppaneille sekä medialle arvokasta ja mielekäästä sisältöä, mahdollistaa pelaajien kehittyminen, osallistaa katsojat sekä osallistua koko ekosysteemin kehitystyöhön. Pelaajien rooli ekosysteemissä on olla kiinnostava tuote, mikä tarjoaa mahdollisimman monelle erilaiselle toimijalle lisäarvoa.

Me ollaan tottakai suurissa määrin se tuote mitä myydään. Näkisin et se, mitä me pelaajat edustetaan ihmisenä ja urheilijoina, niin se on se millä me voidaan saada lajille lisää näkyvyyttä ja kiinnostusta ja millä me niitä sidosryhmiä voidaan saada tähän ja suurempia yhteistyökumppaneita. Ehkä siitä näkökulmasta se rooli on

*keskeinen mut se että hyödynnetäänkö meitä tässä vielä niin musta tuntuu, että ei.
(Pelaaja)*

Yleisön rooli ekosysteemissä on ensisijaisesti olla tuotteen kuluttaja. Edellä mainitut toimijoiden roolit ja asemat ovat suhteellisen yksinkertaistettuja kuvauksia, jotta lukija saa muodostettua ekosysteemin rakenteesta kuvan. Roolien moninaisuuteen pureudutaan syvemmin tutkimuksen edetessä. Toimijoiden roolit ekosysteemissä ovat tällä hetkellä melko ennalta-arvattavia, eivätkä esimerkiksi kovinkaan dynaamisia. Kehitystoimenpiteitä vaaditaan, jotta jokaisesta toimijasta saataisiin esiin paras mahdollinen panos ekosysteemin toimintaa ja kokonaisvaltaista kehittymistä varten.

4.3 Toimijoiden väliset yhteydet ekosysteemissä

Yhteydet on ekosysteemin yksi neljästä peruselementistä, ja ne määrittävät toimijoiden välistä resurssien vaihdantaa. Vaihdamme sisältöä voi vaihdella ollen materiaalia, tietoa, vaikutusta tai varoja. Yhteyksillä ei välttämättä ole mitään suoraa yhteyttä ekosysteemin keskeiseen toimijaan. (Adner, 2017) Ekosysteemi on monimutkainen ja sopeutuva järjestelmä, jonka ymmärtämiseksi on tarkasteltava kokonaisuutta yksittäisten ja rajattujen yhteyksien sijaan. (Weber & Hine, 2015) Yhteyksien määrittämisen jälkeen on ekosysteemistä muodostettava kokonaiskuva selkeämpi.

Tutkimuksessa toteutetuissa haastatteluissa näitä toimijoiden välisiä yhteyksiä ollaan selvitetty seuraavien teemojen kautta: muiden toimijoiden tärkeyden määrittäminen oman toiminnan kannalta, muiden toimijoiden tarpeiden täyttäminen, muiden toimijoiden resurssien hyödyntäminen, muiden toimijoiden kanssa tapahtuvan yhteistyön määrittäminen, toimijoiden välisen yhteistyön motiivien kartoittaminen sekä toimijoiden välisen riippuvuuden määrittäminen. Yhteydet ilmentävät myös toimijoiden verkottumista toisiinsa sekä suhteiden syvyyttä ja tämänhetkistä tilaa.

Kansallisen Liigan tehtävä ekosysteemin keskeisenä toimijana on pystyä täyttämään usean eri sidosryhmän ja ekosysteemiin kuuluvan toimijan tarpeita sekä jakaa heille resurssejaan, jotta Kansallinen Liiga pystyisi vastavuoroisesti hyötymään muiden toimijoiden ekosysteemiin tuomista resursseista. Seurojen ja pelaajien tarpeisiin vastaaminen on tärkeää, sillä nämä toimijat mahdollistavat jokapäiväisellä tekemisellään Liigan olemassaolon, ilman seuroja ja pelaajia ei olisi Liigaa, mitä pelata. Kansallinen Liiga tarjoaa seuroille ja pelaajille sarjatoiminnan kehykset, rakenteen, ylimmän sarjataso hallinnoinnin sekä osittain myös taloudellista tukea. Yleisölle ja yleisön sisäisille eri kohderyhmille Kansallinen Liiga pyrkii kohdistamaan toimintaansa entistä paremmin. Erilaisten segmenttien ryhmittelyn myötä Kansallisen Liigan tavoitteena on, että se pystyisi vaikuttamaan vahvemmin yleisöön ja saada heitä osallistettua enemmän ekosysteemin toimintaan. Brändikumppaneille Kansallinen Liiga pystyy tarjoamaan arvopohjaisen alustan, jonka avulla kumppanit pystyvät viemään omia viestejään ja tavoitteitaan eteenpäin. Medialle Kansallinen Liiga pystyy resurssiensa myötä tarjoamaan keinoja välittää tasa-arvoista kuvaa urheilumaailmasta.

Medialla on paljon mittareita siihen, että he kirjoittavat naisista ja miehistä yhtä paljon. Näen, että Kansallisella Liigalla on mahdollisuus olla monipuolistamassa median kerrontaa urheilusta, naisten urheilusta ja tarjota kiinnostavien juttujen ja tarinoiden lisäksi myös ilmiöitä ja sitä kautta auttaa myös mediaa viemään yhdenvertaisempaa ja tasa-arvoisempaa journalismia eteenpäin. (Kansallinen Liiga)

Seurat pyrkivät tarjoamaan yleisölle palveluna mahdollisimman hyviä tapahtumia, mahdollistaa vuorovaikutuksen esimerkiksi seuran, pelaajien ja yleisön välillä erilaisten alustojen kautta ja tarjota kiinnostavaa sisältöä joukkueen toiminnasta. Kansalliselta Liigalta seurat saavat taloudellisen tuen lisäksi hallinnollisen puolen ja osaamisen, vastineeksi tästä seurat pyrkivät kehittämään omaa toimintaansa, jotta koko Kansallinen Liiga kehittyisi ja menisi pelillisesti eteenpäin. Pelaajien tarpeita seura pyrkii täyttämään tarjoamalla mahdollisimman hyviä resursseja ja puitteita pelkkään pelaamiseen keskittymiseen, tästä seurakin hyötyy, sillä saa vastineeksi käyttöönsä urheilijoita, joiden keskittyminen lajiin on optimoitu (ainakin olosuhteisiin nähden parhaalla tavalla).

Median tarpeisiin seurat pyrkivät vastaamaan tarjoamalla kiinnostavaa sisältöä, jota media voi kanavissaan hyödyntää. Yhteistyökumppaneiden ja seuran välisessä resurssien vaihdossa on vielä kehittämistä, jotta tästä yhteistyöstä saataisiin paras mahdollinen potentiaali irti. Tällä hetkellä seuran ja brändikumppanin välinen yhteistyö on pitkälti rahaan ja tukemiseen liittyvää, ja on selvää, että mahdollisuuksia olisi merkityksellisempään yhteyteen ja resurssien vaihtoon.

Sponsoripuoli liikaa vielä sitä, että toinen on antavassa asemassa. Siihen on vielä matkaa, että hyöty sponsoroinnista tulisi isommin sekä yhteistyökumppanille että seuralle. (Seura)

Pelaajien merkittävin resurssi ekosysteemissä on olla ekosysteemin tuote, jonka kautta ekosysteemin toiminta henkilöityisi. Ilman pelaajia ei ekosysteemi oikeastaan voi edes toimia ainakaan nykyisen tarkoituksen mukaisesti. Kansallinen Liiga ja seurat hyötyvät eniten pelaajien tarjoamista resursseista, jotka ovat pelin tason kehittäminen (tuotteen kehittäminen) ja sekä Kansallisen Liigan että seuran imagon edustaminen. Median ja pelaajien välillä ei tällä hetkellä ole oikeastaan suoria yhteyksiä, kuten ei myöskään pelaajien ja brändikumppaneiden välillä. Myös yleisön ja pelaajan välistä resurssien vaihdantaa tulisi kehittää, jotta kohtaamispintoja näiden toimijoiden välille syntyisi. Pelaajien resurssien hyödyntämisessä koko ekosysteemin kehittämistä varten, on olemassa potentiaalia, joka on vielä suuressa määrin hyödyntämättä.

Me ollaan tottakai suurissa määrin se tuote mitä myydään. Näkisin et se, mitä me pelaajat edustetaan ihmisenä ja urheilijoina, niin se on se millä me voidaan saada lajille lisää näkyvyyttä ja kiinnostusta ja millä me niitä sidosryhmiä ja suurempia yhteistyökumppaneita voidaan saada tähän mukaan. Se, että hyödynnetäänkö meitä tässä toiminnas vielä niin musta tuntuu että ei. Se on mun mielestä outoo et esimerkiks yhteistyökumppanuuksista keskusteltaessa niin se on aina ne seurat ja liitto ja liiga jotka keskustelee, ja sit ku periaattees kuitenkin me pelaajat ollaan se yhteistyökumppanuuden ydin nii me ei olla niinku siellä sitte mukana. (Pelaaja)

Brändikumppanit tuovat sekä taloudellisia että aineettomia resursseja ekosysteemin eri toimijoiden hyödynnettäväksi. Pääosin nämä resurssit kohdistuvat Kansalliselle Liigalle ja seuroille, mutta resursseista hyötyvät tietysti myös pelaajat, sillä esimerkiksi

taloudelliset resurssit mahdollistavat tässä suhteellisen niukkojen resurssien ekosysteemissä toiminnan merkittävänkin kehittymisen ja ennen kaikkea olemassaolon. Yleisölle tämä taas näkyy Kansallisen Liigan ja seuran ammattimaisempana toimintana ja pelaajien kehittymisenä. Aineettomien resurssien parempi hyödyntäminen sekä sisältölähtöisten kumppanuuksien kehittäminen toisivat brändikumppanin ja muiden ekosysteemin toimijoiden välisiin yhteyksiin entistä enemmän arvoa, sillä on vaarana, että brändikumppani nähdään pelkkänä taloudellisena resurssina, eikä tämä tuo kellekään ekosysteemin toimijalle parasta mahdollista hyötyä.

Yhteistyön pitäisi lähtökohtaisesti sisältää jonkinlaista palvelun tai sisällön kehittämistä. Moni soittaa ja kyselee yhteistyöhön. Kumppanuudessa ei kannata lähteä siitä näkökulmasta, että myy jotain. Mielummin lähdetään siitä, että tuotetaan jokin lisäarvo yhteisille asiakkaille. Tyypillinen lähestymiskulma kaikilla toimijoilla on lähteä siitä, että tarvitaan rahaa, mikä on itsestään selvä asia, mutta todella huono lähtökohta lähteä miettimään yhteistyötä. Yhteistyökumppani ei voisi olla vähempää kiinnostunut siitä, että joku tarvitsee rahaa. (Brändikumppani)

Median ensisijaisena tehtävä ekosysteemissä on täyttää yleisön tarpeita eli tarjota heille kiinnostavaa sisältöä omilla kanavissaan. Toisaalta, kuten alla olevassa lainauksessa todetaan, tarjoaa media samalla epäsuorasti omia resurssejaan seuroille ja Kansalliselle Liigalle antamalla näkyvyyttä heidän toiminnalleen omilla kanavissaan.

Itse koen et mun tehtävänä on yleisön tarpeita eniten täyttää. Ensinnäkin löytää sinne peleihin ja naisten fudiksen perään ja ehkä taustoittaa ja kertoo niitä kiinnostavii tarinoita siellä ja ylipäätään se palvelee samalla sitä liigaa. (Media1)

Yleisö tarjoaa resurssejaan ekosysteemin toimijoille pääasiassa tuotteen kuluttamisen myötä. Yleisön tarjoamia resursseja ovat ottelutapahtumiin osallistuminen, sosiaalisen median kanavien seuraaminen sekä Kansallisen Liigan tunnettuuden ja kiinnostavuuden levittäminen. Yleisön ekosysteemille tarjoamista resursseista hyötyvät eniten seurat, pelaajat ja Kansallinen Liiga, sillä resurssit kohdistuvat eniten heidän toimintaan. Tosin on huomioitava, että yleisön kasvava kiinnostus johtaa usein myös muiden toimijoiden, kuten median ja yhteistyökumppaneiden kiinnostuksen kasvuun.

Tärkein on tietysti se, että ollaan katsojia ja yleisönä otteluissa. Tuodaan omalla tavalla rahaa toimintaan. Varmaan siinä on myös sellainen kerronnaisvaikutus, että mitä enemmän on yleisöä sitä enemmän siitä asiasta puhutaan. Sellainen yleisön rooli tän asian leviämässä. (Yleisö)

Yksi tarkasteltavan ekosysteemin ominaispiirteistä on, että jokainen toimija linkittyy jollain tapaa toiseensa. Kansallinen Liiga, seurat, pelaajat, brändikumppanit, yleisö, media ja kumppanit ovat jonkinasteisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa joko suorasti tai epäsuorasti ja vahvasti tai heikosti. Haastatteluiden pohjalta ilmeni myös, että toimijoiden väliset yhteydet ovat hyvin moninaisia ja koostuvat monipuolisista resurssien vaihdannan prosesseista sekä toimijoiden välisistä suhteista. Toimijoiden asemat ekosysteemissä ovat melko dynaamisia, ja riippuvat pitkälti siitä, minkä toimijan näkökulmasta kokonaisuutta tarkastellaan. Seuraavaksi käsitellään ekosysteemin arvonluontiin tähtääviä toimijoiden suorittamia toimintoja.

4.4 Ekosysteemissä esiintyvät arvonluontiin tähtäävät toiminnot

Ekosysteemin neljästä peruselementistä käsitellään viimeisenä toiminnot. Toiminnot määrittävät ekosysteemin toimijoiden toteuttamia erillisiä toimenpiteitä, joiden kautta arvolupaus toteutetaan. Toiminnoilla on myös merkittävä rooli arvonluonnin prosessien sekä eri toimijoille arvoa tuottavien toimenpiteiden toteuttamisessa. (Adner, 2017) Edellä käsiteltiin toimijoiden välisiä yhteyksiä, jotka ovat tarkoitukseltaan osittain samankaltaisia, kuin ekosysteemissä toteutettavat toiminnot. Yhteyksien kautta esimerkillistettiin ekosysteemissä tapahtuvaa resurssien vaihdantaa kartoittamalla resursseja, joita jokainen toimija tuo osaksi ekosysteemiä. Alla olevassa taulukossa, kuviossa numero 5, on listattuna ekosysteemin keskeisten toimijoiden toteuttamia toimintoja, joiden myötä toimija osallistuu ekosysteemissä tapahtuvaan arvon yhteisluontiin. Toimintoja voi myös pitää eräänlaisina arvolupaukset mahdollistavina toimenpiteinä, sillä toiminnot tähtäävät arvolupauksen täyttymiseen ekosysteemissä. Toimijat myös linkittyvät toisiinsa näiden arvolupauksen kautta, mikä voi johtaa tehokkaampaan resurssien integrointiin ja palvelujen vaihdantaan (Frow ja muut, 2014).

Toimija	Toimijan tarjoama arvo ekosysteemille	Arvo, jota toimija hakee ekosysteemistä
Kansallinen Liiga	Sarjatoiminnan organisointi	Muiden toimijoiden resurssit (ei pysty toimimaan yksin)
	Sopivien kumppanuuksien löytäminen	
	Toimijoiden/sidosryhmien sitouttaminen	
	Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon välittäminen	
	Toiminnan hallinnollinen puoli	
Seura	Pelin tason kehittäminen	Järjestelmän rakenne
	Tunnettuuden ja kiinnostavuuden lisääminen	Mielekkäät kumppanuudet
	Yleisön tavoittaminen ja osallistaminen	
Pelaaja	Tuotteen kehittäminen	Kehittymisen ja pelaamisen mahdollistavat resurssit
	Ekosysteemin imagon henkilöityminen	
Media1&Media2	Näkyvyyden ja tunnettuuden kasvattaminen	Kiinnostavat ilmiöt, henkilöt ja tarinat
Yleisö	Tuotteen kuluttaminen	Tunteita herättäviä hetkiä
	Ekosysteemin kiinnostavuuden levittäminen	Yhteisöllisyys
Brändikumppani	Aineettomat ja aineelliset resurssit	Sisältölähtöisiä kumppanuuksia
	Taloudellinen toiminnan mahdollistaja	Tiettyjen mielikuvien ja assosiaatioiden hyödyntäminen
	Toiminnan ammattimaistuminen	Näkyvyys
Kumppani	Sparraus, avustus, konsultointi	Kokonaisvaltainen lisäarvo jalkapallolle lajina
		Yhteiset kumppanuudet

Kuvio 5. Toimijoiden osallistuminen arvon yhteisluontiin ekosysteemissä. (mukaihen Litovuo ja muut, 2017)

Kuviossa 5 on nimetty keskeiset toimijat sekä määritetty jokaisen toimijan ekosysteemille tarjoama lisäarvo, ja lisäarvo, jota toimija itselleen hakee ja saa ekosysteemistä. Kuten näkyy, ovat nämä osittain samoja asioita, kuin edellä käsitellyt ekosysteemissä esiintyvät yhteydet ja resurssit.

Kansallinen Liiga tarjoaa ekosysteemille arvoa organisoimalla sarjatoiminnan, löytämällä sopivia, toisiaan täydentäviä kumppanuuksia, sitouttamalla toimijoita ja sidosryhmiä ekosysteemin toimintaan, välittämällä yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä hallinnoimalla ekosysteemin toimintaa. Keskeisenä toimijana Kansallinen Liiga pyrkii kohdistamaan toimintansa mahdollisimman monelle toimijalle arvoa tuottavaksi, mutta esimerkiksi toimijoiden sitouttamisessa on vielä kehitettävää. Seurat pyrkivät luomaan ekosysteemille arvoa pelin tason kehittämisen, yleisen tunnettuuden ja kiinnostavuuden lisäämisen sekä yleisön tavoittamisen ja osallistamisen myötä. Jokainen näistä toimenpiteistä hyödyttää useaa ekosysteemin toimijaa joko suorasti tai epäsuorasti. Esimerkiksi pelin tason kehittämisestä hyötyvät suorasti pelaajat, yleisö ja Liiga, ja epäsuorasti media ja brändikumppanit, sillä pelin tason kehittyessä yleinen kiinnostus lajia kohtaan todennäköisesti kasvaa. Kehitettävää seuroilla on yleisön osallistamisessa

sekä innovaatisten toimenpiteiden kehittämisessä, joilla ekosysteemin tunnettuutta ja kiinnostavuutta saataisiin nostettua.

Pelaajat tarjoavat ekosysteemille arvoa tuotteen eli pelin tason kehittämisen sekä ekosysteemin imagon henkilöitymisen myötä. Pelaajien tuoma hyöty ekosysteemille on vielä pitkälti hyödyntämättä, sillä tarinallisuus ja pelaajapersoonat liittyvät vahvasti pelaajien parempaan osallistamiseen. Näkyvyyden ja tunnettuuden kasvattaminen ovat median edustajien tarjoama lisäarvo ekosysteemille. Tässäkin on vielä potentiaalia hyödyntämättä, mikä vaatii ekosysteemin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittämistä. Yleisön tarjoama arvo ekosysteemissä on tuotteen kuluttaminen ja ekosysteemin kiinnostavuuden levittäminen. Mitä enemmän ja useampaa yleisön edustajaa ottelut ja sen ympärille rakennetut tekijät kiinnostavat, sitä enemmän arvoa tämä tuottaa ekosysteemille. Brändikumppanit tarjoavat ekosysteemille arvoa aineettomien ja aineellisten resurssien, toiminnan ammattimaistumisen ja toiminnan mahdollistamisen taloudellisten resurssien kautta. Brändikumppaneiden tarjoaman arvon parempi hyödyntäminen toisi useammalle toimijalle lisäarvoa. Kumppanin tuoma arvo ekosysteemille on sparraus, avustus ja konsultointi. Mielipiteiden ja kokemusten jakaminen ekosysteemin hyödynnettäväksi on arvokas resurssi.

Kansallinen Liiga hakee ekosysteemistä lisäarvoa ensisijaisesti muiden toimijoiden resurssien hyödyntämistä, sillä Kansallinen Liiga on yksi niistä ekosysteemin toimijoista, joiden olisi oikeastaan mahdotonta edes toimia ilman muiden ekosysteemiin kuuluvien toimijoiden panosta. Seurojen hakema lisäarvo ekosysteemistä on järjestelmän rakenne ja mielekkäät kumppanuudet. Pelaajien hakema lisäarvo ekosysteemistä ovat resurssit, jotka mahdollistavat pelaamisen ja lajissa kehittymisen. Lisäarvo, jota media ekosysteemistä hakee, on kiinnostavat tarinat, ilmiöt ja aiheet. Näitä on ekosysteemissä runsaasti, mutta niitä ei olla vielä osattu hyödyntää ja tuoda esiin kovinkaan hyvin.

Yleisö hakee ekosysteemiistä tunteita herättäviä hetkiä ja yhteisöllisyyttä. Urheilu tarjoaa aina lukuisia tunteita laidasta laitaan, ja myös yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden

tunnetta muodostuu urheilun kontekstissa suhteellisen luonnollisesti. Yleisön vahvempi osallistaminen toimintaan loisi entistä enemmän yhteisöllisyyttä ja sidostaisi heitä paremmin osaksi ekosysteemiä. Brändikumppani hakee ekosysteemistä lisäarvoa sisältölähtöisten kumppanuuksien, näkyvyyden ja ekosysteemiin liitettyjen mielikuvien ja assosiaatioiden hyödyntämisen muodossa. Erityisesti sisältölähtöisissä kumppanuuksissa on vielä kehitettävää, ja yhteisten tavoitteiden suunnittelu ja laatiminen voisi olla ainakin yksi ratkaisu tähän kehittämistä vaativaan osa-alueeseen. Kumppanin hakema lisäarvo ekosysteemistä on yhteisten kumppanuuksien muodostaminen sekä kokonaisvaltaisen lisäarvon muodostuminen jalkapallolle lajina.

Jokainen ekosysteemin toimijoista pystyy oman toimintansa kautta tarjoamaan lisäarvoa usealle ekosysteemiin kuuluvalla toimijalla, eivätkä kaikki toimijat pystyisi edes toimimaan ilman muiden toimijoiden välistä arvonluontiin johtavaa resurssien integrointia ja palvelujen vaihdantaa. Jokaisella toimijalla on oma, ainutlaatuinen arvolupaus, jota he pystyvät tarjoamaan ekosysteemin muille toimijoille. Tällä hetkellä vain täysi potentiaali tästä on hyödyntämättä, ja siksi on tärkeää kehittämistoimenpiteiden kautta kehittää ekosysteemissä esiintyvää arvonluontia ja olemassa olevien resurssien hyödyntämistä. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli määrittää ekosysteemissä esiintyvät arvonluonnin prosessit ja arvolupaukset. Näitä on havainnollistettu kuviossa 5.

Tässä luvussa on käsitelty ekosysteemin nykytilaa toimijoiden, asemien, yhteyksien ja toimintojen määrittämisen kautta. Näin on pyritty muodostamaan kattava kuva ekosysteemin keskeisimmistä toimijoista ja heidän näkökulmistaan koskien ekosysteemin toimintaa. Tarkasteltavasta ekosysteemistä tekee ainutlaatuisen urheilun konteksti ja käytössä olevien resurssien pienuus. Eri toimijoiden motiivien ja arvottamistapojen sekä ekosysteemissä esiintyvien arvolupausten kartoittamisen myötä on ilmennyt muutama teema, joita kehittämällä koko ekosysteemin toiminta kehittyisi ja Kansallinen Liiga pystyisi mahdollistamaan ekosysteemissä esiintyvää arvon

yhteisluontia paremmin. Näitä käsitellään seuraavassa luvussa, palvelukonseptia kehittäessä.

5 PALVELUKONSEPTIN KEHITYS

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin ekosysteemin tämänhetkistä tilaa. Ekosysteemissä esiintyy tälläkin hetkellä yhteiseen arvonluontiin tähtääviä prosesseja, kuten toimijoiden välistä yhteistyötä, resurssien integrointia, palvelujen vaihdantaa ja kehittymiseen tähtäävää vuorovaikutusta, mutta niissä on vielä runsaasti kehittämisen varaa. Mikään haastatelluista ekosysteemin toimijoista ei ole nykytilanteeseen täysin tyytyväinen. Muutaman arvonluonnin prosessin kehittäminen toisi ekosysteemin toimijoille huomattavaa lisäarvoa. On huomioitava, että tarkasteltavassa ekosysteemissä on rajalliset resurssit, mikä huomioidaan myös palvelukonseptin kehittämisessä. Esitettävät kehitystoimenpiteet ovat realistisia, toteuttamiskelpoisia sekä koko ekosysteemiä ja kaikkia ekosysteemin toimijoita hyödyttäviä.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on kehittää palvelukonsepti, joka tuo Kansalliselle Liigalle ja koko tarkasteltavalle ekosysteemille lisäarvoa. Tarkoituksena on konseptikehityksen kautta tuottaa uudenlaisia ratkaisuja case-organisaation hyödynnettäväksi. Tässä luvussa käsitellään palvelukonseptin kehitystoimenpiteitä, eli sitä, miten Kansallisen Liigan ja muiden toimijoiden muodostama palveluekosysteemi voisi kehittyä entistä paremmaksi kokonaisuudeksi. Tässä kappaleessa esitetään, mihin arvonluonnin prosesseihin keskittymällä Kansallinen Liiga voi luoda ekosysteemin eri toimijoille entistä tehokkaammin ja kohdistetummin arvoa ja edesauttaa ekosysteemissä tapahtuvaa toimijoiden välistä arvon yhteisluontia.

5.1 Ekosysteemissä kehitettävät arvonluonnin prosessit

Kehitettävä palvelukonsepti pohjautuu muutamaan osa-alueeseen, joiden kehittäminen on lähes jokaisen ekosysteemin toimijan mukaan toivottua. Nämä osa-alueet ovat ekosysteemissä ilmenevän tarinallistamisen kehittäminen esimerkiksi pelaajapersoonien luomisen kautta, ekosysteemin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen sekä toimijoiden osallistaminen ekosysteemin yhteisten tavoitteiden laatimiseen. Näiden

teemojen heikko nykytila on noussut monessa ekosysteemin toimijoille toteutetuissa haastatteluissa esiin. Osa-alueiden kehittäminen mahdollistaa ekosysteemissä esiintyvien arvonluonnin prosessien tehostumisen. Näitä osa-alueita voi myös nimittää ekosysteemissä esiintyviksi arvonluonnin prosesseiksi, sillä näiden käyttöönotto luo jokaisen toimijan toiminnan kannalta lisäarvoa.

5.1.1 Tarinallistaminen pelaajapersoonien kautta

Palveluekosysteemissä toimijoiden tavoitteena on tunnistaa ekosysteemissä esiintyvät hyödylliset resurssit, kehittää pysyviä prosesseja sekä ylläpitää suhteita taloudellisen ja sosiaalisen vaihdannan kautta. Jokaisen ekosysteemin toimijan panos on tässä merkityksellinen. (Frow ja muut, 2014; Akaka, Vargo & Lusch, 2013) Toimijoille toteutetuissa haastatteluissa nousi systemaattisesti esiin tarinallistamisen merkitys kehittämistoimenpiteitä kartoittaessa. Lähes jokainen toimija tunnistaa tarinallistamisen kehittämisen merkityksen koko ekosysteemiä sekä omaa toimintaa hyödyttävänä resurssina.

Tarinallistamisen merkitys on valtava! Tässä on tällä hetkellä vielä paljon potentiaalia hyödyntämättä. (Brändikumppani)

Sanoisin et sellanen tarinallisuus on sellanen, mikä meidän pitäis osata luoda. Et esimerkiks se, et miten ne yhteistyökumppanuudet ois sellasii et niil on joku hyvä syy miks se alotetaan ja mihin se kumppanuus tähtää. Se on niinku se tarina ja se matka mitä kuljetaan. (Pelaaja)

Tarinallistaminen liittyy vahvasti ekosysteemistä välitettyihin merkityksiin ja mielikuviin. Näitä välittävät joko yksittäiset toimijat tai ekosysteemin sisäiset toimijoiden kokoonpanot resurssien integroinnin myötä. Urheilun muodostama ekosysteemi on siitä ainutlaatuinen, että se sisältää luonnostaan lukuisia tunnepitoisia tarinoita ilosta, surusta, onnistumisesta, epäonnistumisesta, voitoista, tappioista, työnteon merkityksestä ja kaikesta elämään liittyvästä. Urheilun maailmassa tarinoita ei tarvitse luoda tyhjästä, mutta ne pitää osata vangita ja välittää ympäröiville sidosryhmille. Tutkimuksessa tarkasteltava urheilun muodostama palveluekosysteemi sisältää valtavan

määrän mielenkiintoisia tarinoita, mutta toimijat eivät ole vielä onnistuneet tarinoiden välittämisessä kovin hyvin. Tarinat ovat tällä hetkellä eräänlaisia ekosysteemin hyödyntämättömiä resursseja.

Seurat vois paljon hanakammin tuoda esiin niitä omien pelaajiensa mielenkiintoisia tarinoita ja hyödyntää mediaa. Ite tietää et siel on paljon mielenkiintosii tarinoita, mut niitä vois tuoda esiin paljon enemmän. (Media1)

Alla olevat lainaukset havainnollistavat osuvasti sitä, kuinka tarinallisuuden kehittäminen on jokaisen ekosysteemin toimijan vastuulla. Kansallinen Liiga, seurat, pelaajat, brändikumppanit, yleisö ja media voivat kaikki olla omalta osaltaan mukana tarinallisuuden kehittämisessä ekosysteemissä.

Varmaan Kansallisen Liigan vastuulla tuoda tarinoita esiin. Tosin on myös kunkin yksittäisen seuran tehtävä edistää asiaa. Välittämällä kiinnostavia ilmiöitä, aiheita tai tarinoita, voi saada myös enemmän huomiota osakseen. (Media2)

Itse asiassa tavallaan toivois et Suomessa vois kans olla jotain pelaajia, jotka ottais siitä enemmän koppia ja rupeis aktiivisemmaks. (Media1)

Mut tää ei oo vaan vaatimus pelaajille vaan enemmänkin mun mielestä vaatimus seuroille, että ne seurat tukee niitä pelaajia tuomaan itseään esiin. Tää voi olla koulutusta tai mitä vaan. Mut sit samaan aikaan tää ei myöskään oo silleen pelkästään pelaajien ja seurojen vaan tää on myös liigan ja median tehtävä. Et media myös tois niitä enemmän esiin. Ne varmasti jo tuo mut jos sä seuraat urheilusivuja nii aika vähän siel sit kuitenkin on sitä naisten futista. (Yleisö)

Pelaajat on tärkeimpiä siinä, koska niistä pelaajista syntyy ne jutut, ei ne synny niistä muista tekijöistä siinä ulkopuolella. Mitä tavoitettavampii ja avoimempii pelaajat ja seurat on niiden pelaajien suhteen niin sen parempi. (Media2)

Tutkimuksessa tarkasteltavassa ekosysteemissä tarinallistamisen kehittämiseen liittyy vahvasti pelaajapersonien luominen. Tällä hetkellä Kansallisen Liigan pelaajista ei oikeastaan kukaan ole onnistunut kehittämään itselleen tunnistettavaa pelaajapersonaa, vaikka pelaajat ja seurat toimijana tämän olemassa olevan tarpeen tunnistavatkin.

Yritetään nytkin rakentaa joukkueesta kiinnostava kiinnostavien persoonien kautta. Ongelmana tässä on se, että pelaajat ovat vielä suht arkoja omissa somekanavissaan eivätkä tuo itseään esille. (Seura)

Oma sosiaalinen media ja siellä äänen laittaminen kuuluviin on valitettavasti tätä päivää. Mä ite en oo mitenkää super aktiivinen ollu, koska oon tosi kriittinen ulkosta viestintää kohtaan ja mä en haluu et se on sellanen sekasorto niin mä itse vielä haen sitä et mikä on se pointti ja kulma millä mä haluan siellä puhua, ja mikä on se mun ääni joka kuuluu. Tää on nyt murroksessa, et eiköhän se oma ääni nyt täs kuukauden sisällä laiteta kuuluviin! (Pelaaja)

Persoonien merkitys on urheilussa valtava, sillä persoonat herättävät kiinnostusta ja sitouttavat eri sidosryhmiä osaksi toimintaa. Erilaisia persoonia olisi Kansallisen Liigan seurojen pelaajissa lukuisia, joita hyödyntämällä saataisiin luotua sidosryhmiä koskettavia kosketuspintoja toimintaan.

Persoonien esiintuominen vois kehittyä. Just se niiden pelaajien kautta viestiminen ja tavallaan semmosen helpon kosketuspinnan luominen siihen. Et se auttais siinä et sulle syntyy siihen joukkueeseen ja niihin pelaajiin yhteys et sehän on kaikessa urheilussa et ne persoonat tuppaa nousta esiin. Ois kyl tosi hyvä jos pelaajat rupeis nostaa enemmän itteensä esille. Tietenki on helpommin sanottu ku tehty. Jos futis on sun toinen duuni ja sit sun pitäis viel persoonaa tuoda esiin nii joillekki se on luonnollisempaa ja toisille taas tuntuu työläämmältä. Ja siinä en tarkota sitä et jonku pelaajan pitää nyt ryhtyy joksikin muuksi persoonaksi kun mitä on. Enemmän just et ne seurat auttais nit pelaajii tuomaan itteensä esiin ja seurat tois pelaajii esiin. Kyl ihminen koskettaa ihmistä paljon enemmän kuin jotkut logot tai tilastot tai whatever niinku yleisesti. Näinhän se on vähä niinku minkä tahansa kans et kylhän ne joukkueet on tosi kiinnostavii kans mut ehkä se eka kipinä niinku herää niiden pelaajien kautta. (Yleisö)

Tunnetut pelaajapersonat ja sellainen pelaajien tunnettummaksi tekeminen on tärkeää, koska silloin median on helpompi tarttua niihin ja yleisöllä ja kumppaneilla on sellaisia samaistumiskohteita mihin tarttua enemmän. (Kansallinen Liiga)

Ekosysteemissä esiintyvä hyödyllinen, tällä hetkellä lähes käyttämätön resurssi eli tarinallistaminen on olemassa. Resurssin hyödyntämistä varten tulee kehittää pysyviä prosesseja, jolloin toimijat pystyvät hyödyntämään tätä resurssia omassa toiminnassaan, ja samalla koko ekosysteemi kehittyy. Pelaajapersonien kehittämiseen panostaminen, pelaajien äänen kuuluviin saaminen ja kiinnostavien aiheiden ja tarinoiden rohkea

viestiminen koko ekosysteemissä ovat arvonluonnin prosesseja, joiden kautta ekosysteemissä esiintyvää tarinallisuutta voidaan kehittää. Näihin prosesseihin keskitytään tarkemmin palvelukonseptin muodostamisessa.

5.1.2 Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen

Palveluekosysteemissä arvoa luodaan yhteistyössä vuorovaikutuksen kautta, jolloin monen toimijan osallistuminen arvonluontiin huomioidaan. (Vargo & Lusch, 2008; 2011; 2016; Tsiotsou, 2016) Jotta arvonluonti ekosysteemissä voisi toteutua, tarvitaan ekosysteemin toimijoiden välille toimivaa vuorovaikutusta. Tällä hetkellä ekosysteemissä esiintyy selkeitä puutteita vuorovaikutuksen toimivuuden osalta, mikä hankaloittaa ekosysteemin toimijoiden välistä resurssien integrointia, palvelujen vaihdantaa ja arvon yhteisluontia. Toinen kehitettävä teema Kansallisen Liigan ekosysteemissä on ekosysteemin eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen, sillä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli palveluekosysteemin kannattavassa toiminnassa.

Vuorovaikutukses on kyl kehitettävää. Sanoisin et tärkeetä olis tässä vaiheessa panostaa siihe et on selkee viestintästrategia, millä saadaan jotenkin kaikki samaan porukkaan. Kyl mä sanoisin et se viestintä on kriittinen palanen tässä ja se mikä vaikeuttaa sitä on, että monilla seuroilla ei varmasti oo minkäänlaista viestintästrategiaa eikä minkäänlaista yhtenäistä viestintää. Liitolla on varmasti jonkunlainen, mut kohtaako se näiden seurojen omien kans edes ikinä, niin se on kans kysymys. (Pelaaja)

Ekosysteemissä esiintyvää vuorovaikutusta on usealla eri tasolla ja usean eri toimijan tai toimijoiden välillä. Lähes jokainen haastatelluista toimijoista korosti toimivan vuorovaikutuksen merkitystä. Lähes kukaan toimijoista ei myöskään ollut tyytyväinen tämänhetkisen vuorovaikutuksen sujuvuuteen. Alla olevissa lainauksissa on esimerkillistetty tilanteita, joissa vuorovaikutus ei tällä hetkellä ole eri toimijoiden mukaan sujuvaa.

Jos mä mietin ihan konkretiatasolla niin nyt varmaan, kun tulee joitain selkeitä yhteistyökumppanuuksia liigalle, niin niistä viestiminen ihan pelaajille ja seuroille et mikä se merkitys on et meillä on se yhteistyökumppanuus et mitä ne odottaa

meiltä ja mitä me odotetaan niiltä. Miten se vaikuttaa meidän toimintaan ja et meil on sellanen selkeempi, yhtenäinen visio tai suunta mitä kohti mennään, niin ehkä sen viestiminen koko kentässä. On vähän kyseenalaista jos esim kauden jälkeen pelaajat itsekään ei tiedä et ketkä on meidän pääyhteistyökumppaneita. Ja täs tilantees on mun mielestä suuri riski. (Pelaaja)

Mun mielestä Kansallises Liigas on monesti ollu ongelmana se seurojen tiedotus sitäkin kautta et en mä esimerkiksi aina tiedä kauheesti ennen et vaik Tapiolan urheilupuisto pelataan. Ehkä sit jos Palloliitto pystyis auttaa niitä seuroja vähän viestinnässä ja tsemppaa siinä nii ehkä sieltäki sais sit rohkeemmin juttuja. Sekä median ja katsojan näkökulmasta katsottuna nii varmasti seurojen viestinnän kehittyminen palvelisi jos matseista olisi vähän enemmän ja useassa kanavassa paremmin kuin nykyään. (Media1)

Toimijoiden välinen vuorovaikutus voisi olla parempaakin. Kannattaa siinä olla proaktiivinen ja olla yhteydessä mediaan ja olla tiiviisti yhteistyössä. Tavallaan sellainen jatkuva yhteydenpito synnyttää tietenkin jonkun suhteen, luottamusta, ajatustenvaihtoa ja synnyttää myös mahdollisesti tuttuja mediaan. (Media2)

Kyl mun puolesta vois ottaa paljon enemmän yhteyttä et hei et meil on tämmönen kiva juttu. Vois tosi paljon enemmän olla yhteydenpitoo, kaikki viestit meille päin on hyviä, joskus ei reagoida, mut sit voi tulla joku päivä ku reagoidaan. (Media1)

Viestinnälliset tarpeet suurimmat meidän osalta. Tarvin et seurat ja sarja ja palloliitto tiedottaa mahdollisimman nopeesti oikeeta ja ajan tasalla olevaa infoo. Jos siel on joku maanantaina tuleva maalikooste, niin mun kannalta on jo myöhästä jos maali tehty lauantaina. Se vähän niinku oli ja meni. (Media1)

Case-organisaatio Kansallinen Liiga voisi ottaa vuorovaikutuksen kehittämisessä johtavan aseman, ja edesauttaa näin osaltaan ekosysteemissä esiintyvää arvon yhteisluontia. Osittain tämä on jo Kansallisen Liigan rooli toimijana, mutta roolin monipuolistaminen ja kehittäminen olisi toivottavaa. Vuorovaikutuksen tulisi kehittyä sekä sisäisellä tasolla, ajatellen Kansallisen Liigan ja seurojen ja pelaajien välistä tiedottamista, että ulkoisella tasolla, koskien medialle, yleisölle ja brändikumppaneille suunnattua viestintää. Yhtenäisen ja selkeän viestinstrategian muodostaminen olisi todella tärkeää.

Kyl se informatiivinen rooli on Kansallisel Liigal tosi tärkeä ja ehkä se pelaajien esiintuominen myös, mikä on myös viestinnällinen juttu. (Yleisö)

Sisäinen viestintä myös tärkeää, mun mielestä Kansallinen Liiga on se toimija, joka pystyisi nostattamaan sisäistä viestintää seurojen ja pelaajienkin välillä. (Pelaaja)

Yhteistä edellä käsitellyille esimerkeille vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämisen tarpeille on, että kehittämiseen vaaditaan suunnitelmallisuutta, pitkäjänteisyyttä ja monen toimijan panos. Vain yhden toimijan tai kahden toimijan välisen vuorovaikutuksen kehittyminen ei edesauta riittävästi kaikkien ekosysteemin toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Vaikka kaikkien toimijoiden panosta vaaditaan, tulisi Kansallisen Liigan pystyä ekosysteemin keskeisenä toimijana ottamaan tässä johtava rooli. Toimiva vuorovaikutus on palveluekosysteemin houkuttelevuuden yksi perusteista. Vuorovaikutukseen liittyvien prosessien kehittämistä käsitellään palvelukonseptia muodostaessa.

5.1.3 Toimijoiden osallistaminen tavoitteiden laadintaan

Urheilun muodostama palveluekosysteemi koostuu kompleksista verkostoista ja sidosryhmistä, ja ekosysteemin toimijat linkittyvät toisiinsa epäsuorienkin toimintojen kautta. Arvon yhteisluonnissa tulee huomioida monen erilaisen toimijan näkökulma ja heidän osallistumisensa arvonluontiin. (Tsiotsou, 2016) Tutkimuksessa tarkasteltavassa ekosysteemissä pyritään huomioimaan eri toimijoiden tarpeet ja halut, mutta tässä ei olla vielä onnistuttu tarpeeksi hyvin. Yhteisten tavoitteiden tunnistaminen ja suunnitteleminen on Kansallisen Liigan tulevaisuuden toiminnan kannalta hyvin tärkeää. Toimijoiden paremmalla osallistamisella on mahdollista pyrkiä yhteisiä tavoitteita kohti ja kasvattaa ekosysteemin vaikuttavuutta kokonaisuutena.

Edellä käsiteltiin vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeellisuutta, mikä liittyy osittain myös tähänkin kehitettävään teemaan. Toimijoiden osallistamista käsitellään kuitenkin vuorovaikutuksesta erillisenä, koska yhteisten pyrkimysten määrittäminen kaikkien ekosysteemin toimijoiden kesken on arvoa luova prosessi, jolla ekosysteemin kokonaisarvoa on mahdollista kasvattaa huomattavasti. Toimijoiden sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin tekisi myös Kansallisen Liigan ekosysteemistä yhtenäisemmän kokonaisuuden, sen sijaan, että mielikuva Kansallisesta Liigasta olisi alla olevan lainauksen mukainen.

Se miten Kansallinen Liiga näyttäytyy mulle on niin kuin tällä hetkellä yksittäisiä pelaajia ja yksittäisiä seuroja jotka hoitaa asioita hyvin. (Media2)

Toimijoille toteutettujen haastatteluiden mukaan toimijoiden aktiivisempi osallistaminen yhteisten tavoitteiden ja pyrkimysten laatimiseen voisi tehdä koko ekosysteemistä houkuttelevamman ja kiinnostavamman. Mahdollisuus vaikuttaa ekosysteemissä tapahtuviin ilmiöihin ja asioihin on houkutteleva useinkin toimijan mukaan, mikä on positiivista.

Hyvin vähän yhteistyötä esiintyy toimijoiden kesken. Oon mä sitä ehdottanut monesti, ei puhuta nyt pelkästään Kansallisesta Liigasta vaan myös seuratoimijoista. Kannattaa ehdottaa vaikka juttuaiheita. Isommasta yhteistyön määrästä olisi hyötyä kaikille. (Media2)

Vuorovaikutus on mun mielest ihan hyväl tasol, mut vois se toiminta kehittyä osallistavammaksi. (Yleisö)

Tällä hetkellä ekosysteemissä ei ole yhteisesti määritettyjä tavoitteita, jotka osallistaisivat kaikki keskeiset toimijat. Yhteisten suuntaviivojen määrittäminen voisi ainakin selkeyttää koko toiminnasta tulevaa mielikuvaa, vaikeivat kaikki keskeisetkään toimijat välttämättä kaipaavat yhteisiä tavoitteita ekosysteemille.

Ei oo yhteisesti sovittuja tavoitteita. Voisin kuvitella et aika monella tasa-arvo ja naisten urheilun nostaminen. Kaikki haluaa varmaa hoitaa mahdollisimman hyvin eikä naisten urheilu ole mikään pakollinen paha. Voisin kuvitella et myös sponsoreille jotka lähtee mukaan Kansallista Liigaa tukemaan nii voisivat kuvitella et siel halutaan sellasiin arvoihin itsensä liittää. (Media1)

Mahdollisesti toimiva idea voisi olla brändikumppanin ehdotus toimijoiden kokoontumisesta yhteen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelemisesta yhdessä. Tämä osallistaisi toimijoita yhteisten suuntaviivojen määrittämiseen ekosysteemin toiminnassa, ja näin toimijoilla olisi myös mahdollisuus tuoda omat tarpeensa ja toiveensa esiin kaikkien toimijoiden edessä. Palveluekosysteemin toiminnalle ominainen resurssien integrointi ja palvelujen vaihdantakin olisi helpompaa toteuttaa. Yhteinen suunnittelu myös mahdollistaisi ekosysteemiin kuuluvien toimijoiden välisen arvon yhteisluonnin toteutumisen ja

ennen kaikkea toimijoiden pyrkimisen arvon yhteisluontia kohti yhdessä, sama päämäärä mielessä.

Yks, mitä vois tehdä on keskeisten toimijoiden kasaaminen yhteen ja co-creationiin pyrkiminen. Keskustellaan toimijoiden tarpeista yhdessä ja mietitään, kuinka näitä voidaan ekosysteemissä täydentää. Mietitään, minkä panoksen jokainen toimija voi ekosysteemin tuoda. Huomioidaan, et esimerkiksi eri yhteistyökumppanien tarpeet erilaisia, jotain voi kiinnostaa näkyvyys, mutta etenkin isoja brändikumppaneita näkyvyyden lisäys ei motivoi. Tärkeää, että tunnistetaan jokaisen toimijan tarpeet ja pystytään tuottamaan toimijoille arvoa, sillä näin myös ekosysteemi kehittyy. (Brändikumppani)

Arvoa tuottavien konseptien kehitys yhdessä toimintaan osallistuvien sidosryhmien kanssa olis tärkeää. Tunnistettaisiin yhteiset tavoitteet ja pyritään sit arvonluontiin toimijoiden välisellä suunnitelmallisemmalla yhteistyöllä. Tämä sen sijaan, että Kansallinen Liiga yrittää itse pohtia vaihtoehtoja tai ulkoistaa toimenpiteet kalliille konsultille. (Brändikumppani)

Toimijoiden tehokkaampi osallistaminen ekosysteemin tavoitteiden ja suuntaviivojen määrittämiseen on myös ekosysteemissä esiintyvä arvonluonnin prosessi, jonka kautta jokaisen toimijan käytössä olevat resurssit saadaan hyödynnettyä ekosystemmin kokonaisvaltaista hyvinvointia tukeviksi. Kuten haastatteluista ilmeni, on toimijoilla paljonkin hyödyntämättömiä resursseja, joilla ekosysteemiä saataisiin kehitettyä. On tärkeää, että keskeinen toimija Kansallinen Liiga pyrkii osallistamaan ekosysteemin toimijoita enemmän koko ekosysteemin suuntaviivojen määrittämiseen.

5.2 Arvonluontiin pohjautuvan palvelukonseptin muodostaminen

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on muodostaa verkottunut palvelukonsepti. Toimijoiden tarpeita suhteessa Kansalliseen Liigaan ja koko ekosysteemiin kartoittaessa on noussut esiin kolme teemaa, joita kehittämällä voidaan edesauttaa tarkasteltavassa ekosysteemissä tapahtuvaa arvon yhteisluontia. Nämä teemat, kehitettävät arvonluonnin prosessit, ovat edellä esitellyt tarinallistaminen ja pelaajapersoonien luominen, vuorovaikutuksen kehittäminen sekä toimijoiden osallistaminen

ekosysteemin tavoitteiden laatimiseen. Kaikki teemat ovat tällä hetkellä ekosysteemin kokonaan tai lähes kokonaan hyödyntämättömiä resursseja, joiden kehittäminen voisi tuoda merkittävää lisäarvoa. Näitä teemoja kehittämällä ovat toimijoiden välisten resurssien integroinnin sekä palvelun vaihdannan prosessit huomattavasti sujuvampia. Lisäksi, mikäli vuorovaikutus ekosysteemin toimijoiden välillä ei ole toimivaa, on lähes mahdotonta onnistua arvolupausten täyttämässä ja arvonluonnissa. Esiin nousseita teemoja on siis perusteellista lähteä kehittämään. Kehitettäviä teemoja ja palvelukonseptissa esiteltyjä toimenpiteitä käsitellään tutkimuksen case-organisaatio Kansallisen Liigan näkökulmasta.

5.2.1 Tarinallistaminen pelaajapersonien kautta

Tarinallistamisen ja pelaajapersonien kehittämiseen vaaditaan Kansallisesta Liigalta suunnitelmallisia ja järjestelmällisiä toimenpiteitä. Jokainen menestynyt urheilun muodostama palveluekosysteemi on onnistunut välittämään ekosysteemin tarinoita kiinnostavien persoonien kautta. Kiinnostavien tarinoiden tai persoonien puute ei olekaan ongelma, sillä ongelmana ekosysteemissä on ennemminkin näiden välittäminen, viestiminen ja hyödyntäminen. Seuraavaksi esitellään toimijakohtaiset toimenpiteet, jolla tätä ekosysteemin resurssia saataisiin hyödynnettyä tehokkaammin jokaisen ekosysteemin toimijan toimesta.

Seurat pyrkivät välittämään omia tarinoitaan mahdollisimman hyvin tälläkin hetkellä. Rohkeampi median kontaktointi ja innovatiivisemmat lähestymistavat kasvattaisivat kuitenkin tarinoiden näkyvyyttä ja niihin kohdistuvaa mielenkiintoa. Seurojen pitäisi myös nostaa edes muutamien pelaajiensa persoonia esiin, jotta yleisö löytäisi samastumiskohteita helpommin. Kansallisen Liigan tulisi rohkaista seuroja aktiivisempaan toimintaan tämän suhteen ja mahdollisesti tarjota tähän myös apua. Kansallinen Liiga voisi myös hyödyntää erilaisia kannustimia tai mittareita, jolloin seurojen olisi lähes pakollista tarttua pelaajapersonien kehittämiseen.

Pelaajien panos tarinallisuuden kehittämisessä on suuri, sillä pääosin tarinat lähtevät pelaajien onnistumisista, kehittymisestä ja epätoivon hetkistä. Kansallisen Liigan tulisi rohkaista pelaajia tuomaan itseään ja omia mielipiteitään esiin. Kansallinen Liiga voisi joko valita muutaman pelaajan, joiden imagoa lähtee kehittämään ja tuomaan esiin tai vaihtoehtoisesti voisi jokaisesta Liiga-joukkueesta valita yhden persoonan, joka toimii seuransa keulakuvana. Kansalliselle Liigalle voisi ainakin alkuvaiheessa olla yksinkertaisempaa valita muutama Kansallisen Liigan pelaaja, ja mahdollistaa näiden persoonien näkyvyys. Tällä tavalla Kansallinen Liiga saisi myös sitoutettua muutaman pelaajan vahvasti oman henkilöbrändinsä kehittämiseen.

Yleisö tarvitsee tarttumapintaa, mikä syntyy tarinoiden ja pelaajapersonien kautta. Persoonat kiinnostavat ja tarinat koskettavat. Ilman näitä, jää yleisön ekosysteemistä hakema arvo pitkälti saavuttamatta. Yleisön toivomuksena ekosysteemiä ja Kansallista Liigaa kohtaan oli juuri pelaajapersonien esiintuomisen kehittäminen, sillä tämä toisi heille suurta lisäarvoa. On sekä Kansallisen Liigan että seurojen ja pelaajien vastuulla onnistua näiden välittämisessä yleisölle, kanavissa, jotka tavoittavat oikeat kohderyhmät.

Medialle tarinallisuuden kehittäminen toisi merkittävääkin lisäarvoa. Lisäksi ekosysteemin muiden toimijoiden tästä saama hyöty olisi mahdollisesti jopa suurempi. Media voi omissa kanavissaan tuoda tarinoita esiin, ja antaa näin ekosysteemille näkyvyyttä ja lisätä sen tunnettuutta. Media elää kiinnostavista tarinoista, ja on halukas tuomaan näitä esiin. Tällä hetkellä Kansallinen Liiga ja muut toimijat eivät ole onnistuneet välittämään tarinoita tarpeeksi järjestelmällisellä ja kiinnostavalla tavalla median näkökulmasta katsottuna.

Tarinallistamisen ja pelaajapersonien merkitys on myös *brändikumppanien* näkökulmasta suuri. Tarinallisuus sitoo yhteistyökumppaneita vahvemmin osaksi ekosysteemiä, sillä kumppaneiden saama lisäarvo on tarinoiden ja yhdistettyjen assosiaatioiden myötä suurempi. Ekosysteemissä luontaisesti esiintyvät tarinat ja pelaajapersonat ovat lisäarvoa, jota brändikumppani ei omalla toiminnallaan pysty

tuottamaan. Kansallisen Liigan rooli on tuoda brändikumppaneita hyödyttäviä tarinoita esiin, ja luoda näin kumppanuuksia, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kansallisen Liigan on myös tunnistettava oman toimintansa merkitys ja sen houkuttelevuus potentiaalisia kumppaneiden kartoittamisessa.

Periaatteessa Kansallinen Liiga on jo nyt houkutteleva yhteistyökumppani. Yksi ongelma tulee vastaan kaikkien samankaltaisten tahojen kanssa. Jos ajattelee sponsoroitavaa kohdetta niin sponsoroitavan kohteen ja sponsorin pitäisi pystyä yhdessä tekemään asioita, joita kumpikaan ei pysty yksinään tekemään. (Brändikumppani)

Tarinallistamisen kehittäminen ja pelaajapersoonien luominen ovat arvonluonnin prosesseja, jotka tuovat lisäarvoa ekosysteemin jokaiselle toimijalle. On Kansallisen Liigan vastuulla mahdollistaa näiden kehittyminen sekä pyrkiä tarjoamaan seuroille ja pelaajille työkaluja näiden teemojen kehittämiseen. Kansallisen Liigan pitää myös pystyä välittämään ekosysteemin tarinallisuus jokaisen keskeisen toimijan hyödynnettäväksi, sillä tämä resurssien integrointi hyödyttää suorasti myös Kansallisen Liigan jokapäiväistä toimintaa.

5.2.2 Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen

Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen on toinen palvelukonseptissa kehitettävä teema. Toimiva vuorovaikutus on ekosysteemissä arvonluonnin perusta, ilman sujuvaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta on lähes mahdotonta tuottaa arvoa. On erittäin tärkeää, että Kansallinen Liiga pystyisi ottamaan entistä keskeisemmän aseman vuorovaikutuksen selkeyttämisessä ja paremmassa kohdentamisessa. Selkeän viestintästrategian määrittäminen ja siitä kaikille toimijoille viestiminen on avainasemassa. Kansallinen Liiga on jo tunnistanut olemassa olevan tarpeen saman viestin välittämisestä.

Mietittäessä kumppaneita Kansallisen Liigan kokonaisvaltainen arvopohjainen tarina on tärkeää viedä seuraavaksi seurasolulle eli miten seurat voi myydä Kansallista Liigaa ja omaa joukkuettaan sen saman tarinan kautta, jolloin kaikki puhuis yhteistä kieltä sekä uskottaisiin ja ymmärrettäisiin sama tarina, jota

vietäisiin yhdessä eteenpäin. Samalla lailla yhdenvertaisuusvaikuttamisessa seurojen ja Kansallisen Liigan tulisi kaikkien olla samalla sivulla siitä, mitä keskeiset arvot ovat ja mitä ne tarkoittavat ja miten ne tuodaan arjessa eri kohderyhmille, medioille ja muille toimijoille näkyväksi. Seurat ja pelaajat ovat tässä tärkeässä roolissa. Kehitystyö, kuten arvojen määrittäminen, on tehty yhdessä seurojen ja pelaajien kanssa ja tärkeää onkin, että kaikki edistäisivät arvojen mukaista toimintaa omassa kentässään. Arvot olisi tärkeä saada elämään. Pelaajat ja seurat tulisi saada mukaan viemään samanlaista viestiä, mikä olisi vaikuttavaa. (Kansallinen Liiga)

Kansallisen Liigan seurojen tulisi pyrkiä välittämään omissa kanavissaan yhteisesti sovittuja arvoja ja strategiaa. Kansallinen Liiga on yhdessä seurojen kanssa määrittänyt heidän toimintaansa kuvaavat arvot, joten seurojen tehtäväksi jää näiden välittäminen sidosryhmilleen. Nämä arvot ovat samantarvoisesti, menestyen ja uskaltaen. Kansallisen Liigan tulee kuitenkin tarjota seuroille tukea ja avustusta, jotta yhteiset arvot ja tavoitteet saadaan ekosysteemissä elämään sekä seurojen että pelaajien toiminnan kautta. Mikäli tämä jää ainoastaan seurojen vastuulle, on olemassa suuri riski siitä, että tavoitteet jäävät pelkäksi puheeksi ja suunnitelmaksi, eikä toimijoiden välinen vuorovaikutus kehity.

Pelaajien ja Kansallisen Liigan välisen vuorovaikutuksen tulisi olla läpinäkyvämpää ja selkeämpää. Selkeä viestintästrategia, josta sekä pelaajat, seurat että Kansallinen Liiga ovat täysin tietoisia, on tärkeä, sillä nämä toimijat edustavat Kansallista Liigaa yleisön, median, brändikumppanin ja muiden sidosryhmien näkökulmasta tarkasteltuna. Jos vuorovaikutus on puutteellista, ei ekosysteemistä välity haluttu ammattimainen ja yhtenäinen mielikuva. Kansallisen Liigan roolia viestinnän ja tiedottamisen toteuttamisessa pelaajien suuntaan ei voi korostaa liikaa.

Yleisön ja Kansallisen Liigan välinen vuorovaikutus on haastatteluiden perusteella suhteellisen hyvällä tasolla. Kaikkien toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittyminen palvelee silti tietysti myös yleisöä, koska kehittynyt vuorovaikutus takaa yleisölle ajankohtaista informaatiota, monipuolisempaa sisältöä ja vuorovaikutuskanavien moninaisuuden.

Ekosysteemin toimijoista *medialla* on ehkä suurimmat vuorovaikutukseen liittyvät kehittämistarpeet suhteessa Kansalliseen Liigaan. Median ja Kansallisen Liigan välisen vuorovaikutuksen kehittäminen palvelisi ekosysteemin kokonaisvaltaista kehittymistä ja lähes kaikkia ekosysteemin keskeisiä toimijoita. Kansallinen Liiga voisi pyrkiä tiedottamisen kehittämiseen esimerkiksi alla olevan ehdotuksen mukaisesti kokoamalla viikottaisia infopaketteja median hyödynnettäväksi. Tähän voisivat hyvin osallistua myös yksittäiset seurat, jolloin median työ helpottuisi huomattavasti, ja Kansallisen Liigan mahdollisuus saada mediatilaa ja näkyvyyttä kohentuisi.

Tiedottamista vois lisätä, en esim panis yhtään pahaks jos olis semmonen ennakoiva viikkokirje-tyylinen mikä tulis Kansalliselt Liigalt, et täs tän kierroksen herkkupalat ja nostettais jotain pelaajii esiin. Sit ei jäis yksittäisen toimittajan kontolle kaivaa näitä. Tää palvelis meitä tosi hyvin ja en näe miksei se palvelis muitakin toimijoita kun sais enemmän näkyvyyttä mediassa. Tiedottamiseen panostaisin tosi paljon sekä Kansallisessa Liigassa että seuroissa. (Media1)

Brändikumppanin ja muiden ekosysteemin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittämisessä on myös tekemistä. Nämä kehittämistarpeet liittyvät kuitenkin vuorovaikutusta enemmän osallistamiseen ja yhteisiä tavoitteita kohti pyrkimiseen. Seuraavassa, toimijoiden osallistamista käsittelevässä, teemassa perehdytään paremmin siihen, kuinka Kansallinen Liiga voi kehittää ekosysteemissä esiintyvää vuorovaikutusta myös *brändikumppanin* näkökulmasta.

5.2.3 Toimijoiden osallistaminen tavoitteiden laadintaan

Kolmas palvelukonseptissa kehitettävä teema on ekosysteemin keskeisten toimijoiden osallistaminen koko ekosysteemin tavoitteiden laatimiseen ja määrittämiseen. Tällä hetkellä ei ole olemassa yhteisiä tavoitteita, jotka osallistaisivat kaikki keskeiset toimijat. Tämä olisi kuitenkin tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen mukaan toivottua ja lisäarvoa tuovaa.

Kansallinen Liiga on onnistunut viime kuukausien aikana osallistamaan *seurat* hyvin kehitystoimenpiteiden määrittämiseen. Kansallinen Liiga ja seurat ovat yhdessä määrittäneet tavoitteet, joiden toteutumisesta seurataan ja joiden toteuttamiseen kannustetaan erilaisten kannustimien kautta. On todella tärkeää, että Kansallinen Liiga pystyy keskeisenä toimijana toimimaan seuroille esimerkkinä tavoitteita kohti pyrkimisessä. Kansallisen Liigan on pystyttävä johtamaan seuroja kohti asetettuja tavoitteita. Tähän on jo määritetty erilaisia mittareita, joiden myötä tavoitteiden täyttymistä on mahdollista seurata.

On tärkeää, että Kansallinen Liiga itsessään ottaa niitä kehitysaskeleita eteenpäin, joita sen on ajateltu ottavan. Jos on strategia, siihen mittarit ja toteuttamissuunnitelmat, on tärkeää, että näitä seurataan ja tilannetta päivitetään sekä pidetään huolta, että kaikki menevät näitä tavoitteita kohti. Kansallisella Liigalla on merkittävin rooli tässä. (Seura)

Pelaajan ekosysteemiin tuomia resursseja ei vielä olla tarkasteltavassa ekosysteemissä hyödynnetty kovinkaan hyvin. Pelaajien osallistaminen kumppanuuksien ja tavoitteiden suunnitteluun toisi Kansallisen Liigan hyödynnettäväksi resursseja, joista myös muut toimijat, kuten media ja brändikumppani hyötyisivät. Haastatteluissa myös ilmeni, että pelaajat osallistuisivat mielellään enemmän tavoitteiden määrittämiseen ja niiden toteuttamiseen. Pelaajien kautta esimerkiksi yhteistyökumppanuudet henkilöityvät, ja brändikumppanitkin haluavat pelaajayhteistyötä enemmän toimintaan. Kansallisen Liigan on havaittava toimijoiden tarpeet ja pystyttävä linkittämään ekosysteemin toimijoita yhteen, jolloin toimijat voivat saavuttaa ekosysteemille asetettuja tavoitteita.

Jos ollaan mukana systeemissä, pitää nivoa pelaajayhteistyötä mukaan enemmän. Keskeisesti tärkeintä on muodostaa suhde mahdollisimman monelle tasolle ja moneen toimijaan. Ainakin Kansallisen Liigan tulisi pystyä helpottamaan brändikumppanin yhteistyötä pelaajien suuntaan. (Brändikumppani)

Myös *yleisön* näkökulmasta osallistaminen olisi toivottua. Kansallinen Liiga voisi kartoittaa yleisönkin tarpeita ja haluja, ja pyrkiä näin esimerkiksi yhteistyössä seurojen kanssa tarjoamaan yleisölle tarpeet täyttävää sisältöä. Kansallinen Liiga on jo ottanut askeleen tätä kohti yleisön ryhmittämisellä erilaisiin kohderyhmiin. On helpompaa

täyttää yksityiskohtaisempia tarpeita, jos yleisöä ei kohtele samat tarpeet omaavana massana, vaan keskittyy muutamaan, arvoa tuottavaan kohderyhmään. Tämä palvelee tietysti myös yleisöä, joka saa näin kohdistetumpaa sisältöä.

Medialle osallistaminen on palvelukonseptin kautta kehitettävistä teemoista ehkä vähiten tärkeä. Median tarpeita palvelevat huomattavasti enemmän tarinallistaminen ja pelaajapersoonien luominen sekä vuorovaikutuksen kehittäminen. Mediaa voisi kuitenkin pyrkiä osallistamaan enemmän ainakin siten, että muut toimijat olisivat tietoisia median tarpeista suhteessa Kansallisen Liigan muodostaman ekosysteemin eri toimijiin.

Brändikumppanin osallistaminen tavoitteiden laadintaan olisi sekä toivottua että jopa lähes pakollista. Etenkin merkittävimpien brändikumppanien kanssa yhteisten arvontuontimahdollisuuksien kartoittaminen on todella tärkeää. Tähän suuntaan ollaan varmasti jo menty tai ainakin menossa Kansallisen Liigan toimesta, mutta aiheen tärkeyttä on silti hyvä korostaa. Kumppanuuksista tuleva molemminpuolinen hyöty on osallistamisen myötä kattavampi sekä yksittäisten toimijoiden että koko ekosysteemin näkökulmasta.

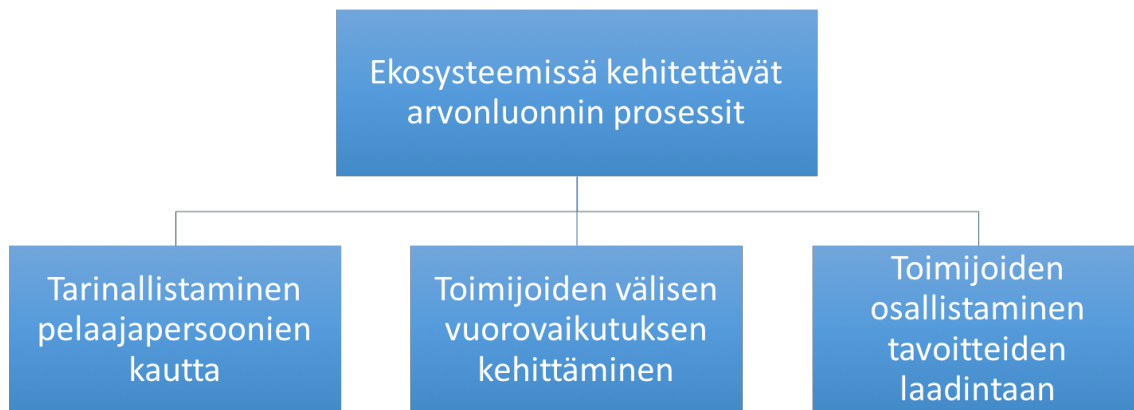
Yhteistyön pitäisi lähtökohtaisesti sisältää jonkinlaista palvelun tai sisällön kehittämistä. Jos lähtis miettimään sitä, että miten me yhdessä tuotamme maksimaalisen lisäarvon kiinnostavalle ryhmälle, ollaan synnyttämässä arvoa, josta voidaan maksaa jo vaikka mitä. Moni sponsoroitava kohde tyypillisesti arvottaa itsensä paljon alemmaksi, koska ei ymmärrä, että niillä olisi mahdollisuus merkittäväankin arvontuotantoon isojen toimijoiden kanssa. Lähtökohta pitäisi olla, että ymmärretään arvontuotannon mahdollisuudet sen sijaan että myydään jotain. Liigatyypisen toimijan näkökulmasta kyse on myös siitä, kuinka paljon on mahdollisuuksia, osaamista ja aikaa voidaan investoida siihen, että löydetään yhteisesti arvontuotannon mahdollisuuksia. (Brändikumppani)

Yhteisten päämäärien kartoittaminen ja usean toimijan osallistaminen tavoitteiden toteuttamiseen toisi lisäarvoa Kansalliselle Liigalle, sekä myös kaikille toimenpiteisiin osallistuville toimijoille. Ongelmana tällä hetkellä on, että toimijoiden osallistamista ei olla osattu kokonaisvaltaisesti hyödyntää eikä siihen välttämättä edes pyritä ainakaan

kaikkien keskeisten toimijoiden puolesta. Resurssien rajallisuus rajoittaa toki toimintaa ja kehittämistoimia, mutta esimerkiksi brändikumppanin suurempi osallistaminen sisältää suuren potentiaalisen lisäarvon koko ekosysteemin kannalta katsottuna.

5.2.4 Yhteenveto palvelukonseptista

Edellä on käsitelty palvelukonseptissa kehitettäviä arvonluonnin prosesseja ja kehittämisen mahdollistavia toimenpiteitä ekosysteemin keskeisten toimijoiden ja erityisesti case-organisaatio Kansallisen Liigan näkökulmasta. Tarinallistaminen ja pelaajapersoonien luonti, toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen sekä toimijoiden osallistaminen ekosysteemin tavoitteiden laadintaan ovat palvelukonseptissa kehitetyt keskeiset prosessit, jotka on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Ekosysteemissä kehitettävät arvonluonnin prosessit.

Jokainen näistä kehitettävistä teemoista nousi systemaattisesti esiin ekosysteemin keskeisille toimijoille toteutetuissa haastatteluissa, joissa kartoitettiin toimijoiden tarpeita suhteessa Kansalliseen Liigaan sekä keinoja, joilla Kansallinen Liiga voisi edesauttaa ekosysteemissä esiintyviä arvonluonnin prosesseja.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavalle ekosysteemille on ominaista resurssien pienuus. Siksi on otettu huomioon, että esitetyt toimenpiteet palvelukonseptin kehittämisessä ovat realistisia, toteuttamiskelpoisia ja kaikkia keskeisiä toimijoita hyödyttäviä.

Kansallisen Liigan on esitettyjen teemojen kautta mahdollista edesauttaa arvonluontia, arvon muodostumista ja arvolupausten täyttymistä ekosysteemissä. Lainaus alla havainnollistaa hyvin, että jokaisen toimijan kehittyminen ja parempi toimintaan osallistuminen sujuvan vuorovaikutuksen kautta, johtaa mahdollisesti ekosysteemin kokonaisvaltaiseen kehittymiseen.

Näen että nyt varmasti menossa paljon sitä kohti et on jo uusi strategia ja brändiuudistus menossa nii ehkä se sit tarjoaa sponsoreille enemmän, jotka ehkä kiinnostuu paremmin ja lähtee mukaan. Tällöin ehkä enemmän rahaa käytössä ja tietysti vaikuttaa jos menee seuroihin et jos seuroilla on enemmän rahaa käytössä nii on paremmat mahdollisuudet naispelaajille kehittyä. Tää taas johtaa pelintason kehittymiseen, jolloin sinne todennäköisesti tulee enemmän yleisöä, jolloin myös me kirjoitetaan todennäköisemmin ja muut mediat myös, kun yleisö alkaa kiinnostuu nii ehkä kaupallisetkin toimijat sit löytää sinne. (Media1)

Tarinallistaminen pelaajapersoonien kautta on teema, jonka kehittäminen luo todennäköisesti ekosysteemille kokonaisvaltaisesti arvoa. Jokainen haastatelluista toimijoista oli sitä mieltä, että tarinallisuus ja pelaajapersoonat ovat merkittävä ekosysteemin sisäinen resurssi, mutta sen täyttä potentiaalia ei olla vielä osattu ekosysteemin keskeisten toimijoiden toimesta hyödyntää. On tärkeää, että Kansallisen Liigan onnistuu välittämään ekosysteemin tarinallisuuden jokaisen keskeisen toimijan hyödynnettäväksi, sillä tämä hyödyttää suorasti myös Kansallisen Liigan omaa jokapäiväistä toimintaa. Tähän vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja jokaisen keskeisen toimijan ekosysteemille tarjoamia resursseja, mutta parhaimmillaan onnistuminen tarinallistamisessa pelaajapersoonien kautta luo tarkasteltavalle ekosysteemille suuren lisäarvon.

Kansallisen Liigan on pystyttävä kehittämään pysyviä prosesseja myös vuorovaikutuksen parantamiseen ja näiden prosessien läpiviemiseen ekosysteemin kaikille toimijoille. Tällä hetkellä ekosysteemin sisäinen vuorovaikutus ei ole sellaisella tasolla, että se tuottaisi toimijoille lisäarvoa. Vuorovaikutuksen kehittyminen liittyy oleellisesti myös toimijoiden osallistamiseen. Kun vuorovaikutuksen taso paranee, on mahdollista kehittää myös toimijoiden osallistamiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi Kansallinen Liiga voisi kokeilla keskeisten toimijoiden keräämistä yhteen, jolloin jokainen toimija saisi vuorollaan tuoda omat

tarpeensa ja toiveensa suhteessa ekosysteemiin esille. Tällöin voitaisiin yhdessä kartoittaa ekosysteemin arvontuottamismahdollisuuksia ja kehittää näin toimijoiden välistä arvonluontia. Ekosysteemin kokonaisvaltaisen kehittymisen yksi mahdollistavista tekijöistä on, että jokainen toimija on tietoinen toisten toimijoiden tarpeista ja pyrkii täyttämään näitä ekosysteemissä esiintyviä tarpeita omien resurssiensa kautta. Keskeisiä toimijoita ei loppujen lopuksi ole edes kovin montaa, joten tällainen mielipiteiden vaihtaminen ja aiheesta keskusteleminen olisi realistista toteuttaa sekä tuottaisi varmasti lisäarvoa usean toimijan näkökulmasta.

Ekosysteemin kehittäminen ja palvelukonseptissa kehitettyjen arvonluonnin prosessien toimeenpano on pitkälti Kansallisen Liigan vastuulla. Ainakin Kansallisen Liigan tulisi pystyä olemaan edelläkävijä, tavoitteiden asettaja ja esimerkki näiden kehitettävien teemojen toteuttamisessa. Toki jokaisen ekosysteemin keskeisen toimijan panos on tärkeä, mutta Kansallisen Liigan tulisi pystyä ottamaan johtava positio uusien käytänteiden läpiviemisessä. Positiivista on, että jokainen toimija oli hyvinkin samaa mieltä ekosysteemin kehitystarpeista ja tunnisti samojen tekijöiden merkityksen kehittymisen onnistumisessa. Tässä luvussa esitettyjen teemojen kehittämisen myötä Kansallinen Liiga pystyy vastaamaan joko suorasti tai epäsuorasti jokaisen ekosysteemin keskeisen toimijan tarpeisiin sekä mahdollistamaan ekosysteemissä tapahtuvaa arvon yhteisluontia entistä paremmin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen myötä on luotu kiinnostava katsaus case-organisaatio Kansallisen Liigan ympärille rakentuneeseen keskenään erilaisten toimijoiden muodostamaan ekosysteemiin ja ekosysteemissä esiintyviin arvонуonnin prosesseihin. Urheilun konteksti muodostaa erityislaatuisen arvонуonnin ympäristön urheilun erityispiirteiden, erilaisten ekosysteemin toimijoiden motiivien ja arvottamisen tapojen sekä monenlaisten arvон ilmenemismuotojen kautta. (Jalonen ja muut, 2017) Tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Kansallinen Liiga muodostaa kiinnostavan alustan ekosysteemin keskeisimmille toimijoille ja sidosryhmille jo nyt. Kansallinen Liiga tarjoaa sidosryhmilleen mahdollisuuksia monenlaiseen vuorovaikutukseen, arvонуontiin sekä resurssien integrointiin. Kansallisen Liigan konteksti muodostaa ekosysteemin keskeisille toimijoille erityislaatuisen arvонуonnin ympäristön urheilun erityispiirteiden, toimijoiden monipuolisuuden, arvон ilmenemismuotojen moninaisuuden ja Liigan vahvan arvopohjan kautta. Näitä olemassa olevia resursseja ei vain olla osattu hyödyntää vielä tarpeeksi tehokkaasti ja kaikkia keskeisiä toimijoita ekosysteemin toimintaan sitouttavasti.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tässä tutkielmassa on tuotu urheilun ainutlaatuinen konteksti osaksi ekosysteemi- ja arvонуontiteorioita. Urheilun toimialalla näkemys arvólähtöisyydestä toiminnassa on vielä ollut suhteellisen uusi, kuten myös ajatus urheilun toimimisesta kokonaisvaltaisena alustana, joka mahdollistaa useiden erilaisten toimijoiden välisen arvонуonnin ja pyrkimisen ekosysteemin yhteisiä tavoitteita kohti. Perinteisesti urheilun toimialalla on kiinnitetty huomiota urheilutuotteen tai -palveluun, eikä siksi kokonaisvaltaisen alustan tuomia mahdollisuuksia olla välttämättä huomioitu riittävästi. (Jalonen ja muut, 2017; Tsiotsou, 2016; Fullerton & Merz, 2008) Tässä tutkimuksessa on pyritty muodostamaan kattava kuva eri toimijoiden muodostamasta ekosysteemistä ja arvонуonnin merkityksestä eri toimijoille. Lisäksi on pyritty kehittämään prosesseja, joiden avulla urheilun toimialalla esiintyviä resursseja voitaisiin kohdistaa kohti

kokonaisvaltaisempaa näkemystä arvonluonnista, hyödyntäen palvelulähtöistä ajattelua sekä urheilun luontaisesti muodostamaa ekosysteemiä. Tärkeää on ekosysteemin sisäisten arvoa tuottavien toimintojen tunnistaminen ja hyödyntäminen, vuorovaikutuksen kehittäminen sekä toimijoiden osallistaminen ekosysteemin yhteisiin toimintoihin, kuten tavoitteiden laadintaan.

Ekosysteemin ja ekosysteemissä esiintyvän arvonluonnin moninaisuuden ja dynaamisuuden hahmottaminen on ollut tämän tutkimuksen kannalta tärkeää. Kartoittamalla ekosysteemin nykytilannetta Adnerin (2017) määrittelemän neljän peruselementin, toimijat, asemat, yhteydet ja toiminnot, kautta on ekosysteemin moninaisuudesta saatu muodostettua tutkimuksessa kattava kuva. Tätä kautta on myös tarkasteltu ekosysteemin toimijoiden linkittymistä toisiinsa, johon vaikuttavat muun muassa toimijoiden väliset suhteet ja toimijoiden välinen vuorovaikutus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten luodaan verkottunut palvelukonsepti urheilun kontekstissa ja mitä arvonluonnin prosesseja tässä palvelukonseptissa tulisi kehittää ekosysteemin eri toimijoiden hyödynnettäväksi. Tavoitteena oli, että case-organisaatio Kansallinen Liiga pystyisi tunnistamaan ekosysteemin keskeiset toimijat ja heidän tarpeensa sekä yhteiset, ekosysteemissä esiintyvään arvonluontiin liittyvät tekijät. Tutkimuksen välityksellä on palvelukonseptissa esiteltyjen kehittämisteemojen kautta pyritty luomaan strategia siitä, kuinka case-organisaatio voi mahdollistaa ja edesauttaa arvonluontia ja arvon muodostumista. Palvelukonseptissa esitettyjen kehittämisteemojen tarkoituksena on, että niiden hyödyntämisen kautta voidaan tuottaa case-organisaation hyödynnettäväksi uudenlaisia ratkaisuja. Tutkimuksen tarkoituksen täyttämiseksi on tutkimuksessa toteutettu ekosysteemin eri toimijoille teemahaastattelut, joiden tavoitteena on ollut selvittää, kuinka eri toimijat verkottuvat toisiinsa, eri toimijoiden välisten yhteistyömotiivien kartoittaminen sekä arvonluontiin liittyvien prosessien tarkastelu. Ekosysteemin kehittämistarpeita on esimerkillistetty ekosysteemin keskeisille toimijoille toteutettujen haastattelujen sitaattien kautta.

Tutkimuksella oli kolme tavoitetta, ja ensimmäinen tavoitteista oli ekosysteemin keskeisten toimijoiden määrittäminen. Tähän tavoitteeseen on vastattu luvussa neljä, ekosysteemin toimijoiden ja heidän asemiansa määrittämisessä. Tavoitteeseen vastaaminen edellytti empirian toteuttamisen lisäksi myös ekosysteemi-teoriaan paneutumista, jotta tarkastellun ekosysteemin keskeiset toimijat voitiin tunnistaa ja nimetä. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli ekosysteemissä esiintyvien arvonluonnin prosessien tunnistaminen. Tähän tavoitteeseen on pyritty vastaamaan ekosysteemissä esiintyvien yhteyksien ja toimintojen kartoittamisella. Näiden kartoittamisen myötä nousi myös esiin prosesseja, joita kehittämällä Kansallinen Liiga voisi mahdollistaa ekosysteemissä esiintyvien arvonluonnin prosessien sujuvuuden entistä paremmin.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli palvelukonseptin muodostaminen. Palvelukonseptin kehittämisessä huomioitiin haastatteluaineistosta ja ekosysteemin nykytilan kartoituksesta esiin nousseet teemat, joiden kehittämisen usea ekosysteemin keskeinen toimija koki hyödylliseksi ja ekosysteemille arvoa tuottavaksi. Palvelukonseptin kehittäminen mahdollistaa ekosysteemin kokonaisvaltaisen kehittämisen, ja oli oleellista mukauttaa konsepti kaikkia ekosysteemin toimijoita mahdollisimman paljon hyödyttäväksi. Palvelukonseptin kautta on luotu strategia ja toimenpide-ehdotuksia siitä, kuinka case-organisaatio voisi edesauttaa arvonluontiin liittyviä prosesseja ekosysteemissä ja siten mahdollistaa arvon muodostumista. Palvelukonseptissa on pyritty huomioimaan vuorovaikutuksen kehittäminen ja sitä kautta mahdollistaa toimijoiden linkittyminen toisiinsa resurssien integroinnin ja palvelujen vaihdannan kautta, mikä taas tarjoaa mahdollisuuksia ekosysteemissä ilmenevään arvonluontiin.

Palvelukonseptin kehittämisessä keskityttiin kolmeen kehitettävään teemaan, joita voidaan nimittää myös arvonluonnin prosesseiksi. Nämä teemat ovat tarinallistaminen pelaajapersonien kautta, vuorovaikutuksen kehittäminen ja toimijoiden osallistaminen tavoitteiden laadintaan. Kuten useissa palveluekosysteemejä käsittelevissä artikkeleissa todetaan, on palveluekosysteemissä toimijoiden tavoitteena tunnistaa ekosysteemissä

esiintyvät tärkeät resurssit ja kehittää niiden hyödyntämiseen pysyviä prosesseja. Jokaisen ekosysteemin toimijan panos on tässä merkityksellinen. (Frow ja muut, 2014; Akaka, Vargo & Lusch, 2013) Tämän tutkimuksen kautta on pystytty tunnistamaan tarkasteltavan ekosysteemin tärkeä, jo olemassaoleva sisäinen resurssi, jonka hyödyntämisessä on vielä puutteita. Jotta tätä resurssia saadaan hyödynnettyä ekosysteemissä, on Kansallisen Liigan kehitettävä pysyviä prosesseja sekä saatava jokainen toimija tuomaan oma panoksensa ekosysteemin hyväksi. Tarinallistaminen pelaajapersoonien kautta on teema, jota kehittämällä tarkasteltavan ekosysteemin arvonluonnin mahdollisuudet lisääntyvät.

Vuorovaikutuksen kehittäminen oli toinen palvelukonseptissa kehitettävä teema. Palveluekosysteemissä arvoa luodaan yhteistyössä vuorovaikutuksen kautta, jolloin monen toimijan osallistuminen arvonluontiin huomioidaan. Ekosysteemi-näkökulmassa painotetaan vuorovaikutuksen roolia palvelujen vaihdannassa. (Vargo & Lusch, 2008; 2011; 2016; Tsiotsou, 2016; Akaka & Vargo, 2015) Sujuva vuorovaikutus on palveluekosysteemien toiminnan sujuvuuden ja arvonluonnin mahdollistamisen kannalta kriittistä. Tutkimuksessa tarkasteltavassa ekosysteemissä ilmenevän vuorovaikutuksen on kehityttävä, jotta arvonluonnin prosessien on mahdollista toteutua. Ilman sujuvaa vuorovaikutusta, ei Kansallisen Liigan ole oikeastaan edes mahdollista edesauttaa ja kehittää ekosysteemissä esiintyviä toimijoiden välisiä arvonluonnin prosesseja. Jotta ekosysteemissä on mahdollista hyödyntää muiden toimijoiden resursseja ja integroida omia resurssejaan ekosysteemin toimijoiden hyödynnettäväksi, on toimijoiden välisen vuorovaikutuksen oltava sujuvaa. On lähes mahdotonta ylläpitää kannattavaa ekosysteemin toimintaa, mikäli vuorovaikutuksen taso on heikkoa, sillä vuorovaikutus mahdollistaa palveluekosysteemeille ominaisen palvelujen vaihdannan ja resurssien integroinnin.

Kolmas palvelukonseptissa kehitettävä teema oli toimijoiden osallistaminen tavoitteiden laadintaan. Urheilun muodostama palveluekosysteemi koostuu kompleksisista verkostoista ja sidosryhmistä, sillä toimijat linkittyvät toisiinsa

epäsuorienkin toimintojen kautta. Arvon yhteisluontia tarkastellessa on siksi huomioitava monen erilaisen toimijan näkökulma ja heidän osallistumisensa arvонуontiin. (Tsiotsou, 2016) Tarkasteltavassa ekosysteemissä ei olla vielä hyödynnetty riittävän hyvin kaikkien toimijoiden panosta osallistumisessa arvонуontiin. Keskeisten toimijoiden tehokkaampi osallistaminen ekosysteemin tavoitteiden laadintaan sekä pyrkimysten määrittämiseen mahdollistaa ekosysteemin kokonaisvaltaisen kehittymisen, sillä on tärkeää, että toimijat ovat toistensa tarpeista sekä koko ekosysteemin tavoitteista tietoisia. Kun jokainen toimija on tietoinen ekosysteemin tavoitteista ja muiden toimijoiden tarpeista, on helpompi myös tunnistaa toimijoiden resurssien integrointiin ja palvelujen vaihdantaan liittyvät, ekosysteemiä kokonaisvaltaisesti hyödyttävät prosessit.

Tutkimuksen perusteella kehitetyt liikkeenjohdolliset suositukset on jo esitelty viidennessä luvussa. Suositukset perustuvat kolmen ekosysteemissä esiintyvän teeman kehittämiseen, jotka ovat tarinallistaminen pelaajapersoonien kautta, toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja toimijoiden osallistaminen ekosysteemin tavoitteiden laadintaan. Teemat liittyvät vahvasti ekosysteemin sisäisen vuorovaikutuksen kehittämiseen ja ekosysteemin sisäisten resurssien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Alasta, organisaatiosta tai ekosysteemin rakenteesta riippumatta ovat sujuva vuorovaikutus ja omien resurssien hyödyntäminen usein merkittävässä asemassa. Tämä tutkimus havainnollistaa hyvin näiden teemojen merkitystä ekosysteemin kokonaisvaltaisen kehittymisen kannalta. Palvelukonseptissa esitettyjen teemojen huomioimisen ja kehittämisen myötä on Kansallisen Liigan huomattavasti helpompaa mahdollistaa ja tukea ekosysteemissä tapahtuvaa arvонуontia eri toimijoiden välillä. Teemojen kehittämisen myötä on mahdollista huomattava ekosysteemin kokonaisvaltainen kehittyminen, mikäli jokainen ekosysteemin toimija on valmis antamaan oman panoksensa ekosysteemin kehittymisen hyväksi.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tämä tutkimus on yksittäinen tapaustutkimus, jossa on pyritty tuomaan ratkaisuja ja konstruktioita case-organisaation todellisiin ongelmiin, mikä rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja myös siirrettävyyttä toisenlaiseen kontekstiin. Tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tarkasteltiin pääosin case-organisaatio Kansallisen Liigan näkökulmasta, mutta tutkimuksessa on pyritty huomioimaan myös muiden keskeisten toimijoiden, kuten seuran, pelaajan, median ja brändikumppanin näkökulma. Tutkimuksen aineisto rajoittui kahdeksaan teemahaastatteluun, eli jokaisen keskeisen toimijan näkökulmasta haastatteluja oli yksi, vain median näkökulmasta kaksi kappaletta. Haastattelujen pieni määrä rajoittaa yleistysten tekemistä tutkimuksen tuloksista, sillä ei voi olettaa, että esimerkiksi jokainen Kansallisen Liigan seura olisi samaa mieltä asioista, kuin tutkimukseen osallistunut seura. Suurempi haastateltavien määrä olisi voinut tuoda analyysiin enemmän syvyyttä ja monipuolisempia näkemyksiä toimijoilta.

Joka tapauksessa haastattelujen pohjalta aineistosta löytyi selkeitä kehittämistä vaativia teemoja, jotka toistuivat haastattelusta toiseen. Nämä esiintyvät teemat olivat myös teoreettisesti kiinnostavia, sillä ne soveltuivat hyvin tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tältä pohjalta voidaan todeta, että esitellyt kehittämistoimet ovat sekä teoreettisesti toimivia että kaikille tarkasteltavan ekosysteemin toimijoille arvoa tuottavia.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Viime vuosien aikana eri aloilta ja erityyppisistä organisaatioista ovat monet tutkijat ja liiketoiminnan harjoittajat olleet kiinnostuneita ekosysteemien muodostamista mahdollisuuksista liiketoiminnassa. (Adner, 2017) Ekosysteemeihin ja liiketoiminnallisiin ekosysteemeihin liittyviä tutkimuksia on siten tehty jo jonkin verran, mutta etenkin urheilun kontekstissa toteutettuja tutkimuksia on melko vähän. Suurin osa tutkimuksista on kohdistunut erilaisiin innovaatioihin, teknologian hyödyntämiseen ja kehittämiseen

tai eri toimialoja yhdistäviin ekosysteemeihin. Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan ekosysteemien tutkimus uudenlaiseen ympäristöön, urheilun kontekstiin, sillä urheilun toimialalla ei olla vielä osattu hyödyntää urheilun luontaisesti muodostamaa ekosysteemiä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia kaupallisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa on myös pyritty yhdistämään palvelulähtöisen ajattelun sekä ekosysteemi- ja arvonluonti-teorioiden näkemykset yhtenäiseksi, toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin tarve vuorovaikutuksen kehittämiseen ja toimijoiden parempaan osallistamiseen. Myös ekosysteemissä jo olemassaolevien resurssien tehokkaampi hyödyntäminen nousi aineistosta vahvasti esiin. Olisi kiinnostavaa tutkia, mitä esteitä näiden kehitettävien teemojen toteuttamiseen liittyy, sillä tässä tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa mahdollisuuksien kartoittamiseen. Aiheesta olisi mahdollista tehdä tutkimusta myös johtamisen näkökulmasta, sillä olisi kiinnostavaa selvittää, kuinka case-organisaatio onnistuu ottamaan johtavan asian kehittämistoimenpiteiden toimeenpanossa ja viemään läpi tarvittavat muutokset ekosysteemin muiden keskeisten toimijoiden toteutettaviksi. Lisäksi aihetta voisi tutkia jossain kaupallisesti kehittyneemmässä ekosysteemissä urheilun kontekstissa, ja tarkastella ovatko tulokset samankaltaisia myös siellä.

Lähteet

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: From encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 453–462. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JSM-03-2015-0126>
- Akaka, M. A., Vargo, S. L. & Schau, H. J. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 2015, 206–223. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43:1, 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Budzinski, O. & Satzer, J. (2011). Sports business and multisided markets: Towards a new analytical framework? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(2), 124–137. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/20426781111146736>
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aalto, J., & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, Gummerus Kirja-paino Oy. (s. 133–157).
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The four domains of sport marketing: A conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 90–107.
- Frow, P., McKoll-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A. & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystem perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327–351. <https://doi.org/10.1177/1470593114534346>
- Galvagno, M. & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory*, 13(1), 19–46. <https://doi.org/10.1177/1470593112467267>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jalonen H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. (2017) *Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. Noudettu 2019-10-05 osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>
- Kiviniemi, K. (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aalto, J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy. (s. 68–84).
- Litovuo, L., Aarikka-Stenroos, L., Luhtala, L., Makkonen, H. & Mäkinen, S. (2017). Ecosystem approach on medical game development: The relevant actors, value propositions and innovation barriers. *AcademicMindtrek'17*, 35–44. <https://doi.org/10.1145/3131085.3131104>
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1094670504266131>

- Luchs, M. G., Griffin, A. & Swan, S. (2015). *Design Thinking*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lukka, K. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Rolin K., Kakkuri-Knuuttila M. & Henttonen E. (Toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus kirja Oy, Yliopistokustannus University Press Finland. (s. 111–134).
- Lusch, R. F., S. L. Vargo & A. Gustafsson (2016). Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems, *Journal of Business Research* 69, 2957–2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.028>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (1. painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moisander J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: a cultural approach*. Sage.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta www.ncbi.nlm.nih.gov
- Moore, J. F. (1998). The rise of a new corporate form. *Washington Quarterly*, 21:1, 167–181. <https://doi.org/10.1080/01636609809550301>
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51:1, 31–75. <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
- Palloliitto (2019). Heidi Pihlajasta naisten jalkapallon kehityspäällikkö. Noudettu 2019-10-02 osoitteesta <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/heidi-pihlajasta-naisten-jalkapallon-kehityspaallikko>

- Payne A. F., K. Storbacka & P. Frow (2008). Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 83–96. [https://doi.org/ 10.1007/s11747-007-0070-0](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0)
- Peltoniemi, M. & Vuori, E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. In Proceedings of eBusiness research forum, 18, 267–281. Noudettu 2019-11-19 osoitteesta <http://www.redcross-pbc.org/definitions-of-ecosystems.pdf>
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? Review of Educational Research, 82(3), 330–348. [https://doi.org/ 10.3102/0034654312457429](https://doi.org/10.3102/0034654312457429)
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.
- Smith, A. C. T. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.
- Stewart, S. (2011). Interpreting Design Thinking. *Design Studies*, 32(6), 515–520. [https://doi.org/ 10.1016/j.destud.2011.08.001](https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.08.001)
- Tsiotsou, R. H. (2016). A service ecosystem experience- based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11/12), 478–509. [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/02642069.2016.1255731](https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/02642069.2016.1255731)
- The Economist (2019). Brand it like Beckham. Women’s football is flourishing, on the pitch and off it. Noudettu 2019-09-30 osoitteesta <https://www.economist.com/game-theory/2019/06/24/womens-football-is-flourishing-on-the-pitch-and-off-it>

- Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). *Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä*. Noudettu 2019-10-11 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf?sequence=4
- Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review*, 5:8, 17–24. Noudettu 2019-11-19 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1707820284?accountid=14797>
- Vargo, S. L. & Lusch R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L. & Lusch R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all b2b and beyond...: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Vargo, S. L. & Lusch R. F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14(3), 239–248. <https://doi.org/10.1177/1470593114534339>

Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44:1, 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S. L. & Lusch, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijres-mar.2016.11.001>

Woratschek, H., Horbel, C. & Popp, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analysis in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelukysymysten pohja:

Ekosysteemin toimijoiden kartoittaminen

- Onko ekosysteemissä mielestäsi jokin keskeinen toimija/toimijoita? Mikä/mitkä?
- Mitkä ekosysteemin toimijat ovat sinulle tärkeitä? Miksi?
- Minkälaista yhteistyötä teet muiden toimijoiden kanssa?
- Millaisia kumppanuuksia toimijoiden välillä esiintyy?
- Mikä on oma roolisi ekosysteemissä?
- Puuttuuko mielestäsi ekosysteemistä tällä hetkellä jokin olennainen toimija/sidosryhmä? Mikä? Mitä lisäarvoa tämä toimija toisi ekosysteemiin?

Eri toimijoiden yhteistyömotiivien ekosysteemissä ja ekosysteemin tämänhetkinen tila

- Mikä on oma panostuksesi toimijana ekosysteemin hyvinvoinnin/kannattavuuden parantamiseksi?
- Minkä toimijan tarpeita pystyt täyttämään? Miten?
- Mikä on motiivisi ekosysteemin kuulumiseen?
- Mitä tarpeita ja haluja sinulla on, joita ekosysteemi täydentää? Mitä tarpeita ja haluja voisi täydentää vielä paremmin?
- Mitä hyötyjä ekosysteemin kuulumisesta on? Entä haittoja?
- Miten pyrit vaikuttamaan ekosysteemin muihin toimijoihin?
- Miten riippuvuus muista toimijoista ilmenee?
- Miten riippuvuussuhteet ovat muodostuneet ja miten ne voisivat kehittyä entistä hyödyllisemmiksi?
- Oletko toimijana sitoutunut ekosysteemiin? Miksi/miksi et?
- Oletko toimijana tyytyväinen asemaasi ja rooliisi ekosysteemissä? Miksi/miksi et? Miten muuttaisit rooliasi?

- Millaista resurssien vaihdantaa ilmenee? (yhteydet= ekosysteemin toimijoiden välinen resurssien vaihdanta)
- Miten ekosysteemi voisi mielestäsi kehittyä? Mitä toimenpiteitä tämä vaatisi?

Arvonluonti ekosysteemissä

- Millaista vuorovaikutusta toimijoiden välillä esiintyy?
- Mitä esteitä vuorovaikutuksen onnistumiselle esiintyy?
- Millaista yhteistyötä ekosysteemissä ilmenee?
- Mitä esteitä yhteistyön toteuttamiselle esiintyy?
- Miten toimijoiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta voisi kehittää?
- Mitä lisäarvoa tuot toimijana ekosysteemiin eli mitä hyötyä sinusta on muille toimijoille?
- Mitä hyötyä ekosysteemiin kuulumisesta sinulle on?
- Mitä omia resursseja tuot ekosysteemin hyödyksi?
- Mitä muiden toimijoiden resursseja hyödynnät?
- Mitkä ovat mielestäsi ekosysteemin tärkeimmät tavoitteet?
- Onko ekosysteemin toimijoilla mielestäsi erilaisia tai jopa ristiriitaisia tavoitteita ekosysteemiä koskien?

Kansallinen Liiga

- Mitä tarpeita sinulla toimijana on suhteessa Kansalliseen Liigaan?
- Kuinka Kansallinen Liiga voisi paremmin edesauttaa ekosysteemin kokonaisvaltaista toimintaa?
- Kuinka Kansallinen Liiga voisi mahdollistaa ekosysteemissä tapahtuvaa arvonluontia paremmin?