

TEM raportteja

20/2014

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset

Elinkeino- ja innovaatio-osasto
3.7.2014



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

Sisällys

Liikuntaliiketoiminnan luvut	4
1. Johdanto	5
2. Kuinka selvitys tehtiin?	6
3. Mikä tarkoitetaan liikuntaliiketoiminnalla ja mikä on sen koko Suomessa?	7
4. Mitä tarkoitetaan liikuntaliiketoiminnan ekosysteemillä?	8
5. Liikuntaliiketoimintaan vaikuttava lainsäädäntö ja alaa ohjaavat pelisäännöt	9
Yrityksen perustaminen	9
Palvelujen riskit sekä sopiminen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa	9
Kuluttajaturvallisuuslaki	9
Vahingonkorvauslaki	9
Liikuntalaki	10
Lisenssit ja aineettomat oikeudet	10
Vakuutusturva	10
Liikunta-alan työsuhteet ja edunvalvonta	11
Verotus	11
6. Liikuntaliiketoiminnan kasvun alat ja niiden koko	11
7. Liikunta, terveys ja hyvinvointi	15
Ketkä ovat tuotteiden ja palveluiden tarjoajat?	15
Ketkä ovat alan asiakkaat?	15
Mistä alan ekosysteemi koostuu? Ketkä ovat strategisia kumppaneita?	15
Mikä on toimijoiden ansaintalogiikka?	16
Mikä on alan toimijoiden kilpailukyky?	16
Mitkä ovat alan kriittiset menestystekijät?	16
Mitkä ovat alan vahvuudet ja heikkoudet?	17
8. Liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat	19
Ketkä ovat tuotteiden ja palveluiden tarjoajat?	19
Ketkä ovat asiakkaita?	19
Mistä alan ekosysteemi koostuu, ketkä ovat strategisia kumppaneita?	20
Mikä on toimijoiden ansaintalogiikka?	20
Mikä on toimijoiden kilpailukyky?	20
Mitkä ovat liikuntamatkailun kriittiset menestystekijät?	21
Mitkä ovat matkailu- ja -tapahtumaliiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet?	21

9. Viestintä-, viihde- ja lifestyle	22
Ketä ovat tuotteiden ja palveluiden tarjoajat?.....	22
Ketä ovat asiakkaat?	22
Mistä alan ekosysteemi koostuu? Ketkä ovat strategisia kumppaneita?.....	22
Mikä on toimijoiden ansaintalogiikka?	22
Mikä on alan toimijoiden kilpailukyky ja kriittiset menestystekijät?	23
Mitkä ovat segmentin vahvuudet ja heikkoudet?	23
10. Teknologia läpäisee kaiken	24
11. Pelialan Neogames mallina liikuntaliiketoiminnan vauhdittamiseen	24
JOHTOPÄÄTÖKSET	25
Haastattelut	26
Työpajat	26
Lähdeluettelo.....	28

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset

Liikuntaliiketoiminnan luvut

- Toimialan koko Suomessa on vähintään 5,5 mrd €
- Erityisesti kasvavia segmenttejä alalla ovat

Terveysteen ja hyvinvointiin liittyvät tuotteet ja palvelut
toimialan koko n. 500 €

Liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat
toimialan koko n. 120 milj. €

Liikuntalähtöiset viestintä-, viihde- ja lifestyle-tuotteet ja -palvelut
toimialan koko 250 milj. €

Teknologia ja siihen liittyvät innovaatiot ovat vahvasti läsnä kaikissa kasvusegmenteissä

- Kasvun taustalla
Liikuntapalvelut kasvaneet n. 38 % (2007–2011)
Urheilu- ja virkistyspalveluyrityksistä kasvuyrityksiä on n. 3,7 %, näistä gaselliyrityksiä oli n. 17 %
Liikuntamatkailu kasvanut 29 % (2008–2012)
- Suomessa start-up -yritysten keskittymiä:
Espoo: Health Spa-verkosto
Oulu: Oulu Wellness Instituutin yhteisö

1. Johdanto

Mitä yhteistä on alalantiojumpalla ja älyhousuilla? Molemmat tuotteet ovat suomalaisia kasvun kynnyksellä olevia liikunta-alan yrityksiä. Molemmat hakevat kansainvälisiä kumppaneita ja menestystä. Juuri nyt Suomessa on kymmeniä Bailamaman ja Myontecin kaltaisia yrityksiä.

Liikunta-alalla on enemmän nuoria kasvuyrityksiä kuin muilla aloilla ja lamasta huolimatta ala on ollut jo useita vuosia voimakkaassa nousussa. Liikuntaliiketoiminnan kasvu ja menestys on kansantalouden kannalta vain hyvä asia; valtio saa verotuloja ja syntyy työpaikkoja, mutta erityisen hyvää on, että ihmiset liikkuvat enemmän ja voivat paremmin.

Diges ry selvitti työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta helmi-huhtikuun aikana 2014 liikuntaliiketoiminnan kokoa, sen ekosysteemin muutoksia ja eväitä kasvuun sekä menestykseen. Työssä keskityttiin erityisesti kasvuyrityksiin ja -aloihin, joissa liikuntaliiketoiminnalla on potentiaalia.

Tavoitteena työssä oli kuvata liikuntaliiketoiminnan ekosysteemi. Keskeisimpiä kysymyksiä olivat mitä on liikuntaliiketoiminta? ketä ovat tuotteiden ja palveluiden tarjoajat, entä asiakkaat? mistä alan ekosysteemi koostuu, ketkä ovat strategisia kumppaneita? mikä on toimijoiden ansaintalogiikka? mikä on alan toimijoiden kilpailukyky ja kriittiset menestystekijät? mitkä ovat liikuntaliiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja tulevaisuuden näkymät?

Työn pohjalla olivat Digesissä vuodesta 2008 tehdyt liikunta-alan selvitykset, Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 (Koivisto, 2010) ja Liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelma 2020 (Kosonen, 2011). Uudempaa tietoa alan luvuista ja kasvuyrityksistä oli erityisesti Verohallinnon julkaisemassa raportissa (Lith, 2013).

Työtä varten haastateltiin yhdeksää alan asiantuntijaa ja järjestettiin yhteensä viisi työpajaa Oulussa, Jyväskylässä, Kouvolassa ja kaksi Helsingissä. Lisäksi käytiin useita keskusteluja alan toimijoiden kanssa tehtävänajaosta ja näkemyksistä. Digesin sekä työ- ja elinkeinoministeriön tiimistä koostunut ohjausryhmä koontui kolme kertaa. Yhteensä työhön osallistui noin sata alan ammattilaista.

Luvussa 2 kerrotaan kuinka selvitys tehtiin, luvuissa 3 ja 4 tarkennetaan mitä selvityksessä tarkoitetaan liikuntaliiketoiminnalla ja liikuntaliiketoiminnan ekosysteemillä sekä kuvataan alan koko. Luvussa 5 käydään läpi liikuntaliiketoimintaan vaikuttavaa lainsäädäntöä ja pelisääntöjä. Luvussa 6 esitellään työpajoissa potentiaalisiksi nousseet liikuntaliiketoiminnan kasvun alat. Luvussa 7 esitellään kasvun aloista terveys- ja hyvinvointiala, luvussa 8 liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat sekä luvussa 9 viihde-, viestintä- ja lifestyleala. Luvussa 10 kerrotaan huomioita teknologia-alasta ja kuinka teknologia on liikuntaliiketoiminnan kaikissa kasvun aloissa mukana. Luvussa 11 käydään läpi pelialan Neogames ry:n mallia toimialan edistäjänä. Lopuksi esitellään työstä syntyneet johtopäätökset ja Sportbusiness-kasvuohjelma sekä muut toimenpiteet.

Selvitys ei ole tieteellinen tutkimus vaan tilastokeskuksen ja tilinpäätöstietojen sekä työpajojen ja haastattelujen tuloksena syntynyt näkymä liikunta-alan tämän hetken tilasta ja tulevaisuuden potentiaalista.

Työn vastuullisena vetäjänä toimi FM Hanna Kosonen Digesistä. Kosonen myös kirjoitti lopullisen raportin. Työssä avustivat Digesistä KTM Helena Pekkarinen, TM Pekka Krook ja DI Petteri Huvio.

2. Kuinka selvitys tehtiin?

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset -työ tehtiin tiiviissä aikataulussa helmikuusta huhtikuuhun 2014. Alan kokoa määritettiin Tilastokeskuksen yritysten vuositilastojen sekä poimimalla tiettyjä yrityksiä ja niiden tunnuslukuja Finderin yritystiedoista. Tehtävässä auttoivat vuodesta 2008 lähtien Digesissä tehdyt aikaisemmat toimet liikunta-alan yrittäjyyden edistämiseksi; erityisesti Liikunta-alan yritystoiminnan kehittämisstrategia 2020 (Koivisto 2010) sekä tätä seurannut Liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelma (Kosonen 2010). Tausta-aineistona käytettiin erityisesti osana Liikunta-alan yritystoiminnan kehittämisstrategia 2020 -julkaisussa tehtyä liikuntaliiketoiminnan eri ulottuvuuksia kartoittavaa kuvaa 1.

Selvitystä varten haastateltiin yhdeksän alan asiantuntijaa (ks. haastattelut). Asiantuntijat valikoituivat aikaisempien töiden verkostojen ja työ- ja elinkeinoministeriön suositusten kautta. Haastatelluilla asiantuntijoilla on laajasti kokemusta liikuntaliiketoiminnasta, sen viennistä, rahoituksesta, start-upeista, kasvuyrityksistä, edunvalvonnasta, uusien tuotteiden ja konseptien luonnista sekä alue- ja klusterikehittämisestä. Haastatteluita neljä tehtiin henkilökohtaisesti ja viisi puhelimitse 25.2.–27.3. välisenä aikana.

Lisäksi järjestettiin viisi työpajaa (ks. työpajat). Työpajoista neljässä ensimmäisessä pureuduttiin eri teemoihin nimenomaan yrittäjän arjen tasolla case-esimerkkeinä käytettyjen liikunta-alan yritystarinoiden kautta. Neljällä eri paikkakunnalla järjestettyihin työpajoihin osallistui laajasti liikunta-alan yrittäjiä ja muita toimijoita. Helsingissä teemana oli liikuntaliiketoiminnan tulevaisuus ja trendit, Kouvolassa liikuntamatkailu ja kolmen sektorin haasteet liikunta-alalla (julkinen, kolmas ja yksityinen sektori), Jyväskylässä pohdittiin start-up -yrittäjyyttä sekä kansainvälistymistä ja Oulussa liikunta- ja terveystalouden yhteistä potentiaalia. Nämä neljä ensimmäistä työpajaa 12.–20.3. oli suunnattu erityisesti liikunta-alan yrittäjille. Kouvolassa mukana oli myös kolmannen ja julkisen sektorin osallistujia.

Viides ja viimeinen työpaja järjestettiin 24.3. Helsingissä alan asiantuntijoille, edunvalvojille ja kehittäjille. Työpajassa käytiin läpi selvityksen siihen mennessä kootut tulokset ja pohdittiin yhdessä millä toimin liikuntaliiketoiminta saadaan kasvun ja menestyksen uralle.

Selvityksen viimeistelyvaiheessa tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä käytiin vielä läpi useiden liikunta-alan toimijoiden kanssa.

Diges ry:n asiantuntijat kokoontuivat työ- ja elinkeinoministeriön työryhmän kanssa kolme kertaa selvitystyön aikana.

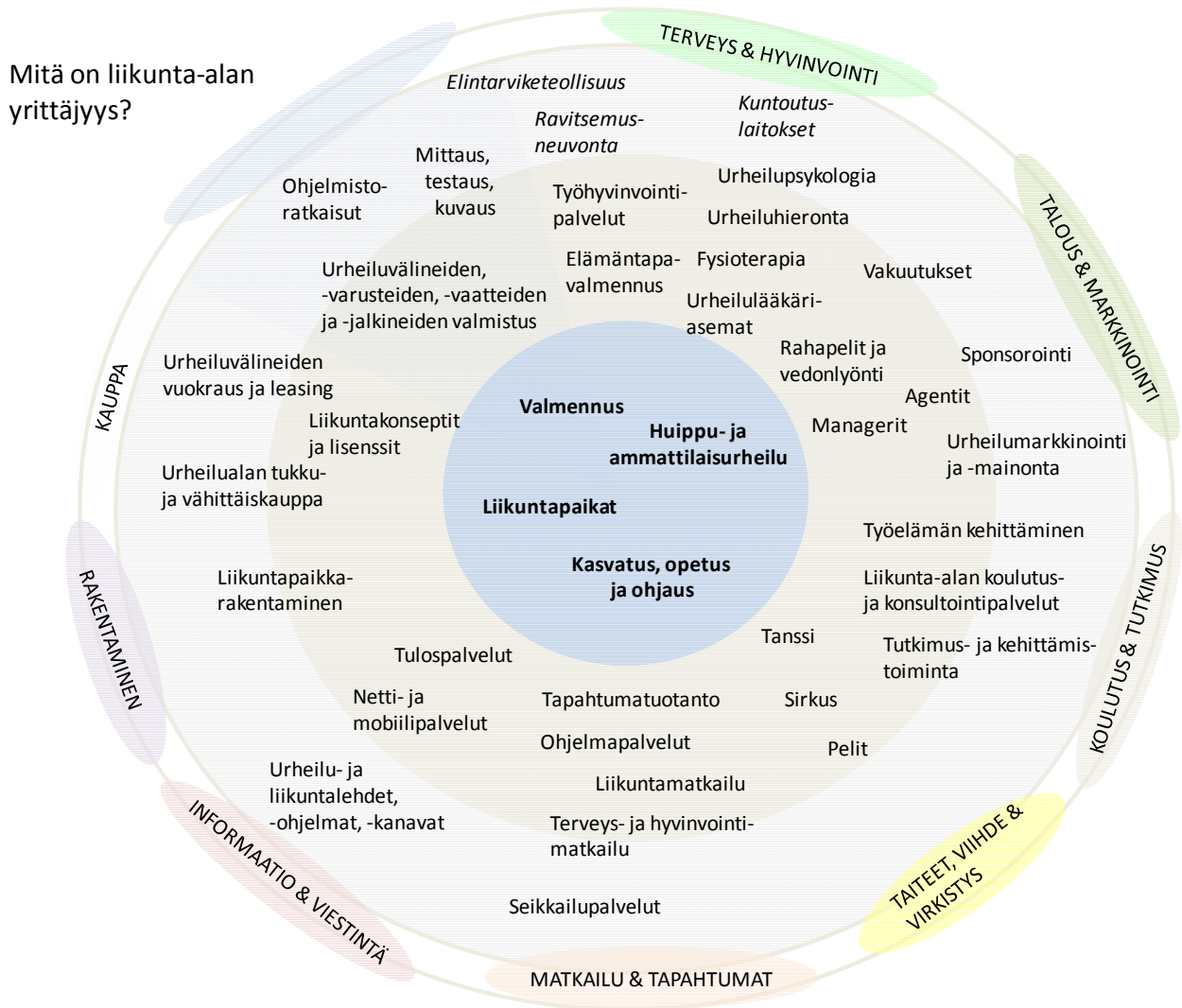
Vastuullisena vetäjänä toimi Digesin Hanna Kosonen, joka vastasi taustatyöstä, workshopien toteutuksesta sekä myös raportin lopullisesta kirjoitustyöstä. Digesin tiimi työsti yhdessä kasvualoja ja johtopäätöksiä. Tiimiin kuuluivat Pekka Krook, Helena Pekkarinen ja Petteri Huvio.

Ulkopuolisena apuna olivat erityisesti VALO ry:n Nelli Kuokka, Frami Oy:n Ari Puro-Aho sekä Oulu Wellness Instituutin Eeva Kiuru ja VALO ry:n Juha Heikkala, joka veti ensimmäisen Helsingin työpajan. Lainsäädäntö ja alan pelisäännöt -osiossa avusti Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n Veli-Matti Aittoniemi.

Yhteensä selvitystyöhön osallistui Digesin ja työ- ja elinkeinoministeriön tiimien lisäksi noin sata liikunta-alan yrittäjää tai muuta asiantuntijaa.

3. Mikä tarkoitetaan liikuntaliiketoiminnalla ja mikä on sen koko Suomessa?

Liikuntaliiketoimintaan katsotaan tässä selvityksessä kuuluvaksi kaikki liiketoiminta, jonka yritystoiminnan sisällöllinen lähtökohta on liikunta ja urheilu. Kuvassa 1 Mitä on liikunta-alan yrittäjyys Nelli Koivisto ja Juha Heikkala (2009) hahmottavat liikuntaliiketoiminnan eri ulottuvuuksia, jotka sekoittuvat useisiin toimialoihin, kuten teollisuuteen ja teknologiaan, terveyteen ja hyvinvointiin ja kulttuuriin ja viihteeseen. Kuva on ollut pohjana selvityksessä potentiaalisten kasvualojen hahmottamiseen ja koko liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin kuvaamiseen.



Kuva 1. Mitä on liikunta-alan yrittäjyys? (Koivisto, N. 2010).

Kuvan 1 mukaisella jaotellulla tuotettuja tilastoja liikuntaliiketoiminnan henkilöstöstä, liikevaihdosta ja kasvusta ei ole. Urheilu- ja liikuntaklusteri on Tilastokeskuksen luokituksen mukaan jaettu kolmeen päätoimialaan. **Päätoimialat** olivat **urheilu- ja liikuntavälineiden valmistajat, tukku- ja vähittäiskauppa sekä palvelutuottajat**. Tällä jaotellulla liikunta-aloilla toimi vuonna 2011 5060 yritystä, 16 300 henkilöä ja liikevaihto oli 2,93 miljardia euroa. (Lith 2013)

Urheilu- ja liikuntavälineiden valmistus työllisti vuonna 2011 2800 henkilöä, josta liikevaihtoa kertyi 440 miljoonaa euroa. Urheiluvälineiden ja tarvikkeiden tukkukauppa on suurin yksittäinen kolmesta päätoimialasta sen työllistäessä 5400 henkilöä ja liikevaihdon ollessa noin 1,7 miljardia euroa. Taantumasta huolimatta vuodesta 2007 vuoteen 2011 liikuntapalveluita tuottavien yritysten henkilöstö kasvoi 6800 henkilöstä 8100 henkilöön ja liikevaihto lisääntyi 220 miljoonalla eurolla noin 800 miljoonaan euroon. (Lith 2013)

Tilastokeskuksen luokittelussa urheilu- ja liikuntavälineidenvalmistajista tippuvat pois mm. urheiluravinteiden, -vaatteiden ja -jalkineiden valmistus sekä korkean teknologian tuotteet, kuten sykemittarit ja ajanmittauslaitteet.

Vuodelta 2012 kerätyistä liikevaihtotiedoista yksittäisiä liikunta-alan tuotteita valmistavia yrityksiä lisäämällä alalla kertyy lähes 2000 henkilöstöllä liikevaihtoa 400 miljoonaa euroa¹. Huomion arvoista on, että näiden yritysten kasvu vuodesta 2009 vuoteen 2012 oli henkilöstön kohdalla 33 % ja liikevaihdon mitattuna 30 %. Veikkauksen urheiluviedoissa liikevaihto oli myös n. 400 miljoonaa euroa.

Pekka Lith (2013) kokosi hevosalan kokonaisliikevaihtoa Tilastokeskuksen eri luokituksista ja arvioi hevosten, tallitoiminnan, pelitoiminnan, tapahtumien ja kilpailujen sekä tukitoimialojen, kuten varusteiden ja välinevalmistuksen sekä -kaupan ja maahantuonnin yhteensä nostavan hevosalan kokonaisliikevaihdon lähes miljardiin euroon. Osa tästä sisältyy Tilastokeskuksen urheilutoimialaluokitukseen.

Liikuntaliiketoiminnan voidaan siis arvioida olevan vähintään 5,5 miljardia euroa. Tästä laskelmasta puuttuvat vielä tilastokeskuksen useaan eri luokitukseen jäävät yritykset, joiden päätoimialaksi on luokiteltu jokin muu ala.

4. Mitä tarkoitetaan liikuntaliiketoiminnan ekosysteemillä?

Aikaisemmin liiketoimintaa kuvattiin arvoketjumalleilla. Mallin kehitti Michael Porter (1985), joka perusti esityksensä sille, että yrityksissä on joukko säännöllisesti toistuvia ja toisiinsa liittyviä toimintoja. Arvoketjussa oli Porterin mukaan sekä ensisijaisia että tukitoimintoja. Yrityksen toiminta nähtiin vain yrityksen ja asiakkaan välisenä suhteena, jolloin yrityksen menestys riippui siitä kuinka hyvin yritys pystyi vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.

Yritykset ovat kuitenkin kaiken aikaa verkottuneempia toisten yritysten ja toimijoiden kanssa. Tällaista toimintaympäristöä kutsutaan ekosysteemiksi. Toimintaympäristö muuttuu monimutkaisemmaksi ja yritysten menestys riippuu muiden yritysten menestyksestä eli koko ekosysteemin menestyksestä.

Yritysten väliset suhteet ovat myyjä-ostaja -suhteiden sijaan kumppanuussuhteita. Kumppanuussuhteissa kaikkien osapuolten menestyminen on tärkeää. Ekosysteemissä myös kuluttaja voi luoda sisältöjä ja tuotteita tai tehdä tuotekehitystä.

Esimerkiksi rannetietokoneita valmistavan Suunnon asiakaslupauksena ovat nopea palvelu ja laadukkaat tuotteet. Lupauksen täyttämiseen tarvitaan Suunnon lisäksi erityisesti hyviä jälleenmyyjiä ja kuljetusyrityksiä. Jälleenmyyjäverkostossa yksittäisten myyjien tulee tuntea rannetietokoneiden ominaisuudet ja heillä tulee olla innostusta suositella tuotteita asiakkaille. Suunto on vähentänyt varastoinnin minimiin, jolloin tuotteet voivat lähteä suoraan Tammiston kokoamislinjalta logistiikkayrityksen kyydissä jälleenmyyjille. Jälleenmyyjien ja logistiikkayritysten toiminta on siis mitä suurimmassa määrin osa Suunnon asiakaslupauksena, nopeaa palvelua. Suunnon menestys riippuu siis ekosysteemin muidenkin toimijoiden menestyksestä.

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemi poikkeaa muiden toimialojen ekosysteemeistä sillä, että siinä risteytyvät vahvasti kolmen eri sektorin toiminta ja intressit; yksityinen, julkinen ja kolmas sektori. Julkiset tahot kuten kunnat, kaupungit ja valtio rahoittavat ja tuottavat merkittävästi liikuntapaikkoja sekä -palveluita. Perinteinen suomalaisten liikuttaja on kolmas sektori eli liikunta- ja urheiluseurat. Vielä voimassa olevan Liikuntalain

¹ Suunto Oy, Polar Electro Oy, Myontec Oy, Halti Oy, L-Fashion Group Oy, Makia Clothing Oy, Sports Tracking Technologies Oy, H2 Wellbeing Oy, Lappset Group Oy, Infront Finland Oy, Omegawawe Oy, Firstbeat Technologies Oy

(1998) mukaan julkinen sektori on tuottanut olosuhteet ja kolmas sektori palvelut. Kuvassa 1 julkinen ja kolmas sektori toimivat erityisesti kuvion ytimessä.

Myös tässä on kuitenkin tapahtunut ja tapahtumassa merkittävää muutosta. Suomalaiset lapset ja ikääntyneet liikkuvat edelleen nimenomaan seuroissa. Aikuisliikunta suuntautuu kuitenkin kohti yksityisten yritysten palveluja. Ensimmäistä kertaa vuodesta 1995 toteutetun Kansallisen liikuntatutkimuksen aikana aikuiset liikkuvat eniten yritysten tarjoamissa palveluissa ajanjaksolla 2009–2010 (SLU 2010).

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemiä yleisesti kuvaa pienyritysvaltaisuus ja vähäinen verkottuminen muiden toimijoiden kanssa. Verohallinnon tilastojen mukaan noin puolella yrityksistä ei ole palkattua henkilöstöä ja lähes 30 prosenttia työllisti alle kaksi työntekijää. (Lith 2013) Yksityisillä toiminimillä toimivista liikunta-alan yrittäjistä joogaohjaajista personal trainereihin voidaankin sanoa tulleen 2000-luvun käsityöläisiä.

5. Liikuntaliiketoimintaan vaikuttava lainsäädäntö ja alaa ohjaavat pelisäännöt

Yrityksen perustaminen

Suomessa yrityksen perustaminen on helppoa. Yrityksen perustamista varten on sähköistä ja henkilökohtaista palvelua. Yritysmuodoille on määrätty osakeyhtiölaissa ja osuuskuntalaissa sekä laissa avoimelle yhtiölle ja kommandiittiyhtiölle yrityksen perustamiseen sekä toimintaan liittyvät pakolliset toiminnot.

Yritysmuoto vaikuttaa siihen, kuinka raskas hallinto yrityksen pyörittämisessä on, minkälainen on verotus ja kuinka yrityksen vastuut jakaantuvat. Yrityksen perustamisvaiheessa kannattaa punnita vaihtoehdot yritysmuotojen välillä tarkasti, jotta toimintaan valikoituuärkevin ja edullisin muoto.

Palvelujen riskit sekä sopiminen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa

Palveluihin liittyvät riskit on arvioitava ja niihin on varauduttava. Parhaiten riskeihin varautuu turvallisuussuunnitelman, ensiapuvalmiuden, riittävien vakuutusten ja sopimusten avulla.

Liikunta-alan yrityksen vastuuseen vaikuttaa asiakkaan kanssa tehty sopimus ja tiedoksi annetut kirjalliset ehdot. Yrittäjän on tärkeä varautua ja dokumentoida ehdot, jotta ikävät tapahtumat eivät yllätä, eivätkä varsinkaan niiden seuraukset.

Sopimuksessa tulee mainita hinta, maksukausi, asiakkaalta vaadittavat edellytykset kuten tietty terveydentila, palvelun riskit, peruutusehdot ja ehdot sopimuksen irtisanomiseen.

Liikunta-alalla pätee yritysten välinen sopimusvapaus, minkä vuoksi osapuolten välinen sopimus on ratkaiseva. Sopimukset tulee laatia huolella kirjallisesti ja niissä tulee mainita mm. kuka tekee ja mitä, millä hinnalla ja mitkä ovat sopimusosapuolten vastuut. Sopimuksen tekeminen hyvän yhteistyökumppanin kanssa jää usein kiireessä tekemättä, mutta yhteistyön jouhevoittamiseksi ja riskien välttämiseksi sopimuksen teko kannattaa.

Kuluttajaturvallisuuslaki

Kulutustavaroiden ja -palveluiden on oltava turvallisia. Laissa on asetettu vaatimukset turvalliselle kulutustavaralle ja kuluttajapalveluille. Toiminnanharjoittajan tulee tuntea tuotteet ja palvelut sekä niihin liittyvät riskit, joista kuluttajalle tulee antaa riittävästi tietoa.

Merkittäviä riskejä tarjoavan toimijan pitää tehdä toiminnan aloittamisesta etukäteen ilmoitus kunnan valvontaviranomaiselle. Lisäksi tulee laatia toimintaa koskeva kirjallinen turvallisuussuunnitelma. Merkittäviä riskejä liittyy mm. kuntosaleihin, seikkailu- ja elämyspalveluihin, kiipeilykeskuksiin, uimahalleihin sekä laskettelukeskuksiin. (Kuluttajaturvallisuuslaki, 920/2011)

Vahingonkorvauslaki

Onnettomuuden sattuessa voi syntyä vahingonkorvausvelvollisuus. Vahingonkorvauslaki tulee voimaan silloin, kun asiakkaan kanssa ei ole tehty sopimusta tai kun sopimuksen palvelunkuvaus ei vastaa tapahtunutta.

Asiakas on myös perehdytettävä palveluun ja asiakkaalle on opetettava mahdollisten välineiden käyttö. (Vahingonkorvauslaki 31.5.1974/412)

Liikuntalaki

Voimassa oleva liikuntalaki vuodelta 1998 ei tunnista yksityisiä palveluntarjoajia yhtenä kunnan palveluntuottajana. Liikuntalaissa sanotaan, että ”Yleisten edellytysten luominen liikunnalle on valtion ja kuntien tehtävä. Liikunnan järjestämisestä vastaavat pääasiassa liikuntajärjestöt.” Liikuntalaissa pääasiallisena liikuntapaikkojen rakentajana ja edellytysten luojana ovat kunnat ja kaupungit tai niiden omistamat yhteisöt. (Liikuntalaki 18.12.1998/1054)

Uusi liikuntalaki on tällä hallituskaudella ollut valmistelussa. Keväällä 2014 tämän selvityksen tekoaikana liikuntalaki on lausuntakierroksella. Uuden lain on tarkoitus astua voimaan ensi vuoden alussa. (OKM 2014)

Lain tarkoituksena on edistää eri väestöryhmien mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa, parantaa valtion eri hallinnonalojen yhteistyötä sekä kunnan eri toimialojen yhteistyötä. Lakiehdotuksessa ei mainita yksityisiä toimijoita, mutta puhutaan ”muista yhteisöistä” liikuntapaikkojen valtionavustusten saajana ja yleisten edellytysten luonnissa ”paikallisesta yhteistyöstä”. (OKM 2014) Lakiehdotus on hyvin tulkinnanvarainen, kun mietitään yksityisten yritysten suhdetta kuntiin, kaupunkeihin ja järjestöihin.

Vielä voimassa olevaa liikuntalakia on tulkittu siten, että yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö on ollut vähäistä. Tästä poikkeuksena on esimerkiksi Joensuun keskustaan yksityisesti rakennettu Mehtimäen Golf-halli.

Suomessa liikunta-alan julkinen ja kolmas sektori ovat vahvoja ja saavat kansainvälisesti vertailtuna poikkeuksellisesti avustuksia valtiolta. Harmaan talouden selvitysyksikön työssä ehdotetaan, että kuntien tulisi tehdä selvä ero liikuntapalvelujen järjestämisen ja niiden tuottamisen osalta, jotta liikunta-alan pelisäännöt selkeytyisivät. (Lith 2013)

Julkinen, kolmas ja yksityinen sektori asettuvat aivan suotta vastakkain, kun tulisi etsiä uusia tapoja myös yksityisen sektorin mukaan ottamiseksi. Tästä esimerkkeinä Ruotsissa käytössä oleva palvelualoiteoikeus tai Iso-Britannian Profit-Share -malli.

Palvelualoitemenettelyssä kunta antaa ulkopuolisille yrityksille tai järjestöille mahdollisuuden tehdä ehdotuksia kuntapalveluiden järjestämisestä laadullisesti paremmin ja edullisemmin (Lith 2013). Profit-Share -mallissa kunta ja yritys rakentavat yhdessä liikuntapaikan. Kunta on mukana toiminnassa siihen asti, kunnes toiminta alkaa tuottaa voittoa, jonka jälkeen yksityinen jatkaa liikuntapaikan pyörittämistä. Kunnan ja yrityksen yhteistyö hyödyttäisi molempia, sillä kunta saisi käyttöönsä yrityksen ammattitaidon ja yritys taas tukea kunnalta rahoitukseen. (Byman, 2014)

Lisenssit ja aineettomat oikeudet

Tulevaisuudessa myös liikunta-alalla niin kuin muillakin toimialoilla aineettomien oikeuksien tärkeys korostuu. Aineettomien oikeuksien, esim. brändeillä, tavaramerkeillä, patenteilla, lisensseillä, avulla kehitetään uutta ja suojataan olemassa olevaa liiketoimintaa.

Erityisesti aineettomien oikeuksien käyttö korostuu viestintä-viihde-lifestyle-liiketoiminnassa (ks. luku 8). Tällä alueella erilaiset brändit, ilmiöt ja fanitukset voivat luoda hyvin nopeasti uusia kasvuaikahioita. Lisäksi lisenssien avulla fanituskulttuuria voi siirtää laajasti erilaisiin tuoteperheisiin.

Vakuutusturva

Yrittäjän tulee vakuuttaa palvelut ja tuotteet sopivalla vakuutuksella. Myös vastuuvakuutukset kannattaa olla kunnossa, jotta toiminnan riskit pienenevät.

Asiakkaan kanssa sopimusta tehdessä kannattaa tarkistaa asiakkaan omat vakuutukset ja asettaa myös tietty vaatimustaso asiakkaan vakuutuksille.

Liikunta-alan työsuhteet ja edunvalvonta

Tässä selvityksessä liikunta-alaa tarkastellaan laajasti. Usealla tämän selvityksen ns. liikunta-alan tukitoimialalla on työehtosopimukset. Näitä aloja ovat mm. peliala, tekstiili- ja vaatetusteollisuus, teknologiateollisuus ja hyvinvointiala.

Tilastokeskuksen luokituksen mukaisella liikunta-alalla (ks. luku 3) ei ole yleistä työehtosopimusta. Jokainen työntekijä neuvottelee käytännössä sopimuksensa itse, jolloin työehdot ovat kirjavia ja ongelmia aiheutuu helposti. Epäkohtia on erityisesti palkkauksessa ja sairausajan sijaiskäytännöissä. Liikunta-alan epämääräiset ja alipalkatut työsuhteet ovat tulleet myös julkisuuteen, mikä ei tee hyvää alan imagolle. (Grönholm, P. 2014)

Ongelmaan kiinnitti huomiota myös harmaan talouden tarkastusyksikkö liikunta-alan selvityksessä. Yritysten pieni liikevaihto vaikkapa talliyrityksissä verrattuna hevosten määrään voi kertoa harmaasta taloudesta. (Lith, P. 2013)

Alan työehtojen kirjavuus aiheuttaa kilpailun vääristymistä ja tästä kärsivät erityisesti rehelliset yrittäjät, jotka maksavat esimerkiksi sunnuntaikorvaukset työntekijöille kokonaisuudessaan. Vääristynyt kilpailu hidastaa liikunta-alan kehittymistä, eikä alipalkattu ala houkuttele työntekijöitä.

Liikunta-alalla ei myöskään ole virallista työnantajaliittoa, jolloin yrittäjä ei saa apua ja esimerkiksi lakimiespalveluita taustalla olevalta järjestöltä.

Verotus

Liikuntapalveluiden arvonlisävero vaihtelee terveys- ja hyvinvointipalveluiden nollaluokasta 24 prosenttiin. Kun asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta liikuntaan, on arvonlisävero kymmenen prosenttia. Kun liikuntapalveluiden sisältö on koulutusta ja opettamista, määräytyy tuolloin arvonlisäveroksi 24 prosenttia.

Verokantoja tulkitaan eri tavalla riippuen lajista. Lumilautailun ja laskettelun opettamisesta peritään arvonlisäveroa 24 prosentin mukaan, kun taas ratsastustunneista arvonlisävero on kymmenen prosenttia.

Liikuntapalveluissa loppukäyttäjänä ovat yleisesti henkilöasiakkaat, jolloin arvonlisävero veloittuu suoraan kuluttajan pussista. Verotus vaikuttaa siis suoraan siihen kuinka paljon palveluita käytetään.

6. Liikuntaliiketoiminnan kasvun alat ja niiden koko

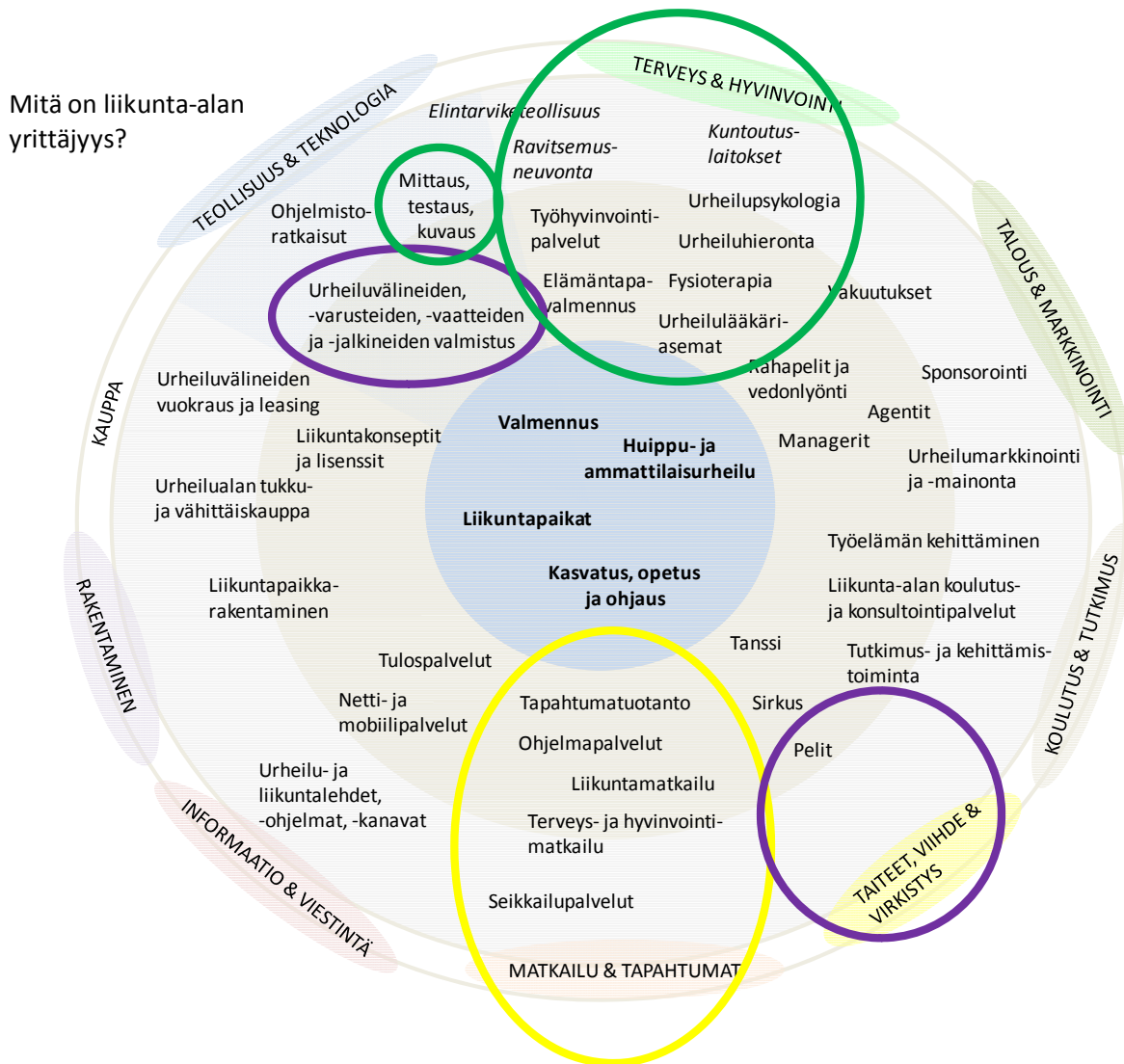
Kasvuyrityksillä tarkoitetaan OECD:n ja Eurostatin määritelmän mukaisesti yrityksiä, joiden lähtötyöllisyys on vähintään kymmenen henkeä ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia. Tällöin siis kymmenen henkeä työllistävä yritys kasvaa kolmessa vuodessa ainakin 17,3 hengen yritykseksi.

Urheilu- ja virkistyspalveluissa kasvuyrityksiä (3,7 %) oli EK:n teettämien laskelmien mukaan lähes prosentin enemmän kuin yrityskentässä keskimäärin (2,83 %). Myös gaselliryhtiä, joiden liikevaihdon kasvu on vähintään 30 prosenttia, oli 0,62 prosenttia yrityskannasta, mikä on keskiarvoa enemmän. (Lith 2013)

Kasvuyrityskatsauksen mukaan (TEM 2012) suomalaisille kasvuyrityksille on ominaista, että ne ovat osamintensivisempiä, nuorempia, pienempiä ja niistä 70 prosenttia on palvelualan yrityksiä. Jotta kasvu mahdollistuu, täytyy yrityksen pystyä nopeaan orgaaniseen kasvuun ja saavuttaa uskottavuutta asiakkaiden ja rahoittajien mielissä. Kasvu mahdollistuu vain virallisten ja epävirallisten suhteiden ja toimivan ekosysteemin kautta.

Kuvassa 1 esitetty Koiviston ja Heikkalan hahmottama Mitä on liikunta-alan yrittäjyys? -kaavio on tekemissensä jälkeen elänyt ja muokkautunut yrityskentän muutosten mukana, ja alojen keskinäiset suhteet ja rinnakkaisuudet ovat muuttuneet. Workshopeissa ja selvityksen taustatyössä identifioitiin useita kasvualoja. Luvut on poimittu Tilastokeskuksen eri luokista sekä yksittäisten isompien yritysten julkisista taloustiedoista.

Terveys ja hyvinvointi on merkitty vihreällä, matkailu ja tapahtumat keltaisella ja viestintä, viihde ja lifestyle violetilla. Näiden ulkopuolella on toimivaa liikunta-alan yrittäjyyttä, mutta niissä ei havaittu samanlaista kasvupotentiaalia kuin valituilla toimialoilla. Kuitenkin myös näillä toimialoilla on havaittavissa kasvua ja yksittäisillä toimialoilla kasvua on selkeästi myös tapahtunut. Kasvava toimiala on esimerkiksi kuntokeskukset. Neljän viime vuoden kasvu on ollut 62 %. Tätä selittää alan voimakas keskittyminen kansainvälisiin ketjuihin, joka on tuonut paljon pieniä kuntosaliyrittäjiä markkinoille. Nyt markkina alkaa kuitenkin olla täynnä ja sille mahtuu vain pieniä erikoistuneita kuntosaleja. Kuviossa on mainittuna myös netti- ja mobiilipalvelut, joita on vaikea erottaa erilliseksi alaksi, koska nämä palvelut ulottuvat lähes kaikkiin kuvan aloihin.



Kuva 2. Selvitystyössä nousseet kasvupotentiaalia omaavat segmentit.

Identifioidut kasvualat voidaan ryhmitellä uudelleen kolmeksi alueeksi, joissa on selkeää potentiaalia kasvaa. Kasvu-alat ovat:

1. Terveys ja hyvinvointi
2. Matkailu ja tapahtumat
3. Viestintä, viihde ja lifestyle

Lisäksi neljäntenä kasvun alana voidaan nähdä teknologia, joka läpäisee kaikki kolme muuta kasvun alaa.

Näiden kolmen alan kasvun taustalla vaikuttavat useat trendit (kuva 3). Liikuntaliiketoiminnan kasvuun terveys- ja hyvinvointialalla vaikuttavat erityisesti terveystietoisuuden lisääntyminen, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen, senioreiden määrän kasvu sekä polarisoituminen, joka tuo terveyden edistämisen toimien piiriin kaikkein huonokuntoisimmat. Polarisoituminen aiheuttaa sen, että hyvä- ja huonokuntoisia on entistä enemmän. Ihmisryhmien erot kasvavat. Liikunta sopii kaikille hoidoksi toimivana ja kustannustehokkaana muotona.

Liikuntaan liittyvät terveystuotteet ja -palvelut jaotellaan Tilastokeskuksen luokituksissa useiden TOL-luokkien alle, koska ne mittaavat yleensä muitakin kuin esimerkiksi sykettä rasituksen aikana. Palvelussa liikuntasuoritus on vain osa kokonaisuutta. **Liikunnan terveys- ja hyvinvointialan liikevaihto oli vuonna 2012 noin 500 miljoonaa euroa. Neljän viimeisen vuoden aikana näiden yritysten yhteenlaskettu kasvu oli 14 %**, mikä selittyy alan start-up -luonteella, joka ei vielä ole lähtenyt todelliseen kasvuun. Yritysten yhteenlaskettu Näillä yrityksillä on kuitenkin kansainväliset markkinat ja potentiaali. Tällä hetkellä alalla on Suomessa useita start-up -yritysten keskittymiä mm. Oulussa ja Espoossa.



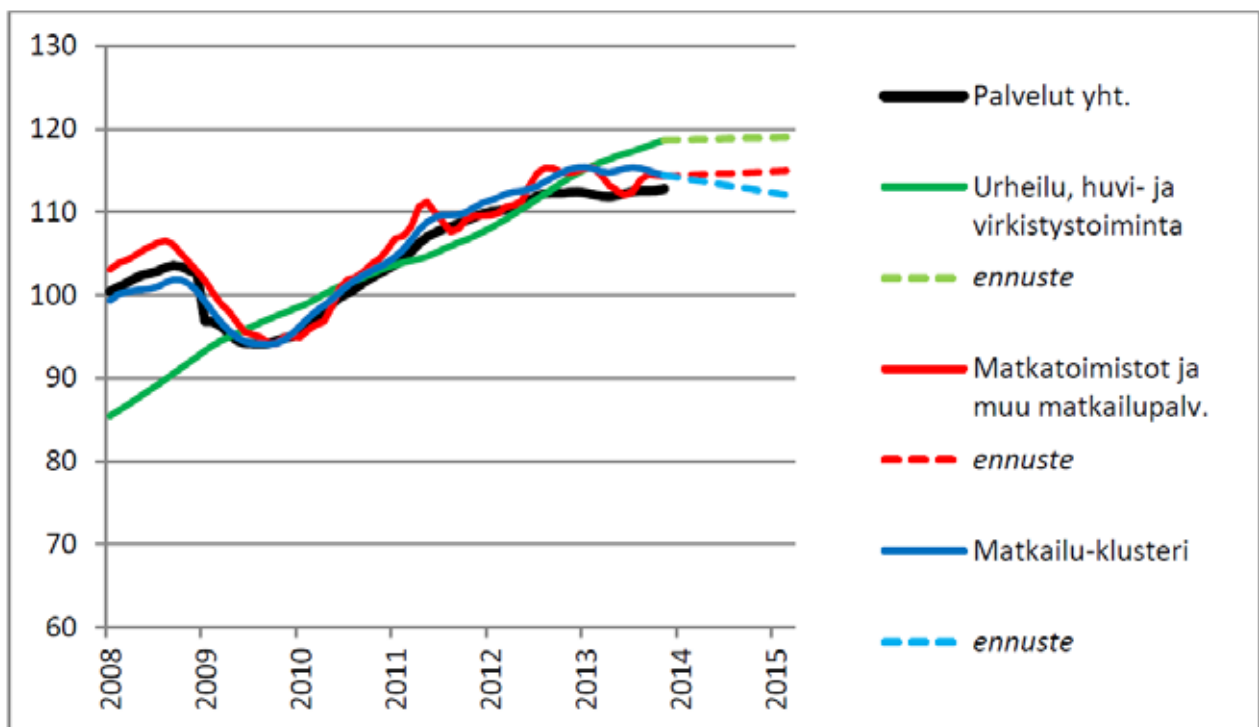
Kuva 3. Liikuntaliiketoimintaan vaikuttavat trendit.

Liikuntamatkailun ja -tapahtumien kasvuun vaikuttavat edelleen senioreiden määrän kasvu, kasvava kilpailu vapaa-ajasta, terveystietoisuuden lisääntyminen sekä sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen. Liikuntamatkailu voi olla myös tulevaisuudessa terveysturismia, mikäli Suomeen perustetaan monipuolisia hyvinvointikeskuksia, joissa matkailijat voivat valita lääkärin, ravitsemus- ja liikuntaneuvojan sekä hierojien palveluista.

Liikuntamatkailun potentiaali ei näy Tilastokeskuksen luokituksissa. Osin lama on painanut lukuja hieman alaspäin ja osin globaali kilpailu, jossa Suomi on kallis vaihtoehto. Tilastokeskuksen luokassa vapaa-ajan ja urheiluvälineiden vuokraus ja leasing on kasvanut puolitoistakertaiseksi neljässä vuodessa. **Liikuntamatkailun liikevaihto on Suomessa noin 120 miljoonaa euroa.** (kuva 4, Tilastokeskus)

Liikuntamatkailun merkitys osana globaalia matkailuliiketoimintaa on vahvassa kasvussa. Kansainvälisten tutkimusten mukaan esimerkiksi liikuntamatkailu yksin vastaa jo noin 10 % koko maailman matkailumarkkinasta. Jos lukuun lasketaan laaja hyvinvointimatkailun (sisältää kuntoilun ja liikunnan lisäksi, kauneushoidon, erilaiset hyvinvointipalvelut yms.) on yhteenlaskettu osuus matkailunkokonaisuudesta jo n. 20–25 %. Globaalien hyvinvointimatkailumarkkinoiden kooksi on arvioitu 440 miljardia dollaria. Ala on voimakkaassa kasvussa. Lisäksi merkittävää että liikunta ja hyvinvointimatkailijat käyttävät matkallaan huomattavasti keskivertomatkailijaa enemmän rahaa (SRI International, 2013).

Liikuntamatkailu on myös Suomessa ollut vahvassa kasvussa. Esimerkiksi liikevaihdon kehityksellä mitattuna **urheilu-, huvi- ja virkistystoiminta on matkailuklusterin, matkatoimistojen ja matkailun ohjelmapalveluiden alalla kasvanut vuodesta 2008 vuoteen 2013 noin 40 %** ja ollut näin muuta matkailutoimialaa huomattavasti voimakkaampaa. (Kuva 4)



Lähde: Tilastokeskus, suhdannepalvelu 2010 = 100.

Kuva 4. Liikevaihdon kehitys matkailu-klusterin, matkatoimistojen sekä matkailun ohjelmapalveluiden aloilla vuosina 2008-11/2013 ja lähiajan ennuste

Viestintä-, viihde- ja lifestylealaan vaikuttavat erityisesti sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen sekä kilpailu vapaa-ajasta. Alalle ovat ominaisia yhteisölliset liikuntamuodot ja fanikulttuuri. Tilastokeskuksen yritystietojen ja erikseen haettujen yritysten taloustietojen perusteella **liikuntalifestyle-alan koko on Suomessa nyt noin 250 miljoonaa euroa.**

Liikuntalifestyle-alan nousun taustalla on osaksi myös muutama vuosi sitten tapahtunut liikunnallisten vaatteiden saapuminen luksusbrändien valikoimiin. **Suomalaisten liikunnallisten vaatteiden valmistamiseen erikoistuneiden yritysten kasvu on ollut huomattavaa. Henkilöstön määrä on kasvanut 77 % ja liikevaihto 44 % viimeisen viiden vuoden aikana.**

Kaikkiin kolmeen alaan vaikuttaa älyteknologian ja yleensä teknologian ulottuminen arkeen. Teknologia-alan innovaatiot ja tuotteet läpäisevät nämä kolme alaa. Älyteknologiaa voidaan käyttää terveys- ja hyvinvointituotteissa ja -palveluissa, matkailupalveluissa ja tapahtumissa sekä viestintä-, viihde- ja lifestylealalla erityisesti sosiaalisen median palveluina ja sovelluksina. Teknologistuminen on tällä hetkellä megatrendi.

7. Liikunta, terveys ja hyvinvointi

Terveys- ja hyvinvointiklusterille liikuntapalveluita tarjoavat yritykset, joiden tavoitteena on asiakkaiden terveyden edistäminen ja heidän kokonaisvaltainen hyvinvointinsa. Nämä tuotteet ja palvelut ovat kiinteästi sidoksissa asiakkaan terveyteen joko ennaltaehkäisten sairauksia tai osana sairaudenhoitoa ja kuntoutusta. Palvelut tähtäävät kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jossa perinteisistä personal trainereista siirrytään ainakin sisällöllisesti life coachingiin. Teknologia tulee yhä kasvavassa määrin mukaan tuotteisiin ja palveluihin erilaisten mittausten, älykkäiden materiaalien ja

Ketkä ovat tuotteiden ja palveluiden tarjoajat?

Terveys- ja hyvinvointialan liikuntapalveluita tarjoavat kunto- ja terveysliikuntakeskukset, hyvinvointi- ja kuntoutuskeskukset sekä urheiluopistot. Tulevaisuudessa liikuntapalveluita on tarjolla myös terveysalan yrityksissä kuten yksityissairaaloissa, jotka muuttuvat kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin keskuksiksi.

Tällainen esimerkki on jo Kroatiassa, jossa huippu-urheilijat käyvät kuntouttamassa itseään loukkaantumisten jälkeen. Terme Selceen on koottu kaikki fysioterapeuteista, lääkäreistä, hierojista ja valmentajista erilaisiin kuntoutusympäristöihin. Klinikalla ovat kuntoutuneet mm. Tanja Poutiainen ja Kalle Palander.

Liikunta on mitä suuremmissa määrin terveyden edistämistä ja tällä sisällöllä asiakkaita lähestytään yhä useammin. Esimerkiksi yksityisillä ratsastustalleilla tarjotaan kuntouttavia palveluita ja ratsastusterapiaa. Kasvun hieman taituttua mm. terveyspalveluihin erikoistuminen tuo lisää asiakkaita. (Kestinmäki, K. 2014)

Liikunta-, terveys- ja hyvinvointiklusterilla on yhteisiä kasvun näkymiä liikunnan sulautuessa osaksi arjen toimintoja ja itsestä huolehtimista ja teknologian tullessa yhä enenevässä määrin integroiduksi suoraan tuotteisiin esim. vaatteisiin ja kenkiin. Ihmisen terveyteen ja liikuntaan liittyviä tietoja voidaan teknologian avulla yhdistellä ja tuottaa uutta tietoa hyvinvoinnin edistämiseksi. Uutta tietoa on esimerkiksi genomitieto eli organismin perintöaineksen tieto sekä sensorein mitattu tieto. Alan yrityksiä ovat avointa dataa yhdistelevät teknologiayritykset, joiden tuotteiden osana liikuntaan liittyvä tieto on. (Konttinen, L. 2014)

Rannetietokoneiden valmistajilla Polarilla ja Suunnolla on laitteissa ollut jo yli kymmenen vuotta toimintoina esimerkiksi kunnan mittausta ja kalorikulutuslaskentaa. Nyt aktiivisuusrannekkeita lanseerataan eri valmistajilta. Aktiivisuusrannekkeet mittaavat henkilön hyvinvointia aktiivisuustason perusteella ja saattavat muistuttaa liikkumisesta esimerkiksi kesken pitkän toimistopäivän.

Oulun työpajassa esittelyssä olleen Laturin tuote lupaa käyttäjälleen tietoa energiatasosta. Laturin palvelu on tarkoitettu erityisesti kuntokeskuksille ja personal trainereille työkaluksi, jonka avulla asiakkaan edistymistä ja energisyyttä voidaan mitata.

Ketkä ovat alan asiakkaat?

Asiakkaana liikunta-, terveys- ja hyvinvointiklusterilla ovat erityisesti potilaat osana sairaanhoitoa ja kuntoutusta. Potentiaaliset markkinat ja asiakkaat ovat erityisesti länsimaissa, joissa elintapasairaudet lisääntyvät nopeasti.

Toinen tärkeä asiakasryhmä on tavoitteellisesti liikkuvat, jotka ovat hyvin kiinnostuneita terveydestä sekä elintoiminnoista ja haluavat optimoida tekemisensä mahdollisimman tehokkaaksi. Tässä asiakasryhmässä potentiaalia on kaikkialla, mutta erityisesti kehittyneissä maissa, joissa tavoitteellinen liikunta on yhä kasvava megatrendi.

Mistä alan ekosysteemi koostuu? Ketkä ovat strategisia kumppaneita?

Ala koostuu perinteisistä terveydenhuollon ja liikunta-alan yrityksistä, joissa terveysalalla nähdään liikunta-alan mahdollisuudet ja liikunta-alalla terveysalan mahdollisuudet. Alalla on myös teknologiayrityksiä, joiden tuotteet palvelevat liikkumista ja urheilemista.

Ekosysteemissä strategisia kumppaneita ovat laaja pientoimijoiden joukko, kuten personal trainerit, liikunnanohjaajat ja esimerkiksi ratsastusopettajat, jotka ohjaavat asiakkaita liikkumaan oikein ja käyttämään teknologisia apuvälineitä.

Etenkin Suomessa liikunta-alan yritysten tärkeitä kumppaneita ovat julkisen terveyden- ja sosiaalihuollon toimijat. Tasavertainen kumppanuus vaatii vielä asenteen muutosta sairaanhoidosta terveydenhuollon suuntaan, jossa liikunta tunnustetaan toimivana ja tehokkaana kuntoutusmuotona. Yksittäisenä nostona esimerkiksi muotialan yritykset ovat tärkeitä kumppaneita älyvaatteita valmistaville sensoriteknologiafirmoille.

Strategiset kumppanit ekosysteemissä ovat lääke-, terveys- ja liikuntatieteen sekä teknologian tutkimusyksiköt niin yliopistoissa kuin muissa tutkimuslaitoksissa kuten Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES, Olympiakomitean alla nykyisin toimiva Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU sekä VTT.

Ekosysteemiin kuuluvat myös tukitoimijat, kuten kauneus- ja elintarvikealan yritykset. Kauneusalan yritykset täydentävät hyvinvointikeskusten palvelupaletteja ja elintarvikealan yritysten ravitsemustuotteet ovat kiinteä osa terveellistä elämäntapaa.

Mikä on toimijoiden ansaintalogiikka?

Kuntokeskuksissa on yleensä käytössä kuukausi- ja vuosijäsenyyksiä tai kertakortteja. Jäsenyyteen perustuvat asiakkuudet ovat yleistyneet viimeisessä kymmenessä vuodessa nopeasti. Pidempiaikaiset sitoutumukset turvaavat etenkin yritysten alkuvaihetta, koska kuntokeskustoiminnan aloitus vaatii mittavat investoinnit. Myös personal trainer -palveluita tarjotaan useamman kuukauden mittaisina palvelupaketteina asiakkaan kanssa asetetun tavoitteen mukaan.

Hyvinvointikeskuksissa ostetaan täyshoitoina päiviä tai kerätään palvelupaketista yksittäisiä palveluita. Myös hyvinvointiteknologiassa ansaintamalleina ovat perinteinen tuotemyynti, mutta myös kasvavasti erilaiset digitaaliset sisältöpalvelut. Digitaalisten sisältöpalveluiden ansaintamallit on koottu kuvaan 5.

Terveys-hyvinvointi -alalla ansaintamalli voi vaihdella asiakasryhmittäin tuotteen perusidean pysyessä samana. Lääkäreille suunnatun mittalaitteen pitää pohjautua tarkkaan pitkäaikaiseen tieteelliseen tutkimukseen ja sillä pitää pystyä tekemään tarkkoja mittauksia, joiden avulla potilaiden hoitosuunnitelmat pystytään tarkentamaan. Terveysteknologian käyttötarkoitukseen riittää mittalaitte, jolla pystytään nopeasti ja suhteellisen tarkasti valikoimaan lääkärin vastaanotolle lähetettävät potilaat terveistä potilaista. Huippu-urheilijoille riittää suuntaa-antavat mittatulokset, joilla valmennusta voidaan tehostaa. Lähtökohtaisesti samaa teknologiaa käyttäen, riippuen yrityksen strategisista valinnoista, mittalaitteen hinta voi vaihdella lääkäreiden hyvin kaltaista laitteesta huippu-urheilijoiden halpaan laitteeseen ja samalla myös mittalaitteen markkinat ja ansaintamallit ovat hyvin erilaiset.

Mikä on alan toimijoiden kilpailukyky?

Suomessa on osaamista ja perinteitä terveys- ja liikuntateknologian alalla sekä urheilulääketieteessä. Suunto sekä Polar ovat alan vahvoja veturiyrityksiä. Samalla ne nostavat muita alan toimijoita. Etenkin teknologiaalähtöisten start-up:ien yrittäjissä on mukana paljon näistä vetureista tai Nokialta lähteneitä kansainvälistä markkinaa tuntevia osaajia.

Kilpailu on kovaa, sillä globaalit brändit kuten Nike satsaavat myös terveysteknologiamarkkinoille. Uusimpiin keksintöihin täytyy reagoida nopeasti, sillä tuotteet ja palvelut sekä tieto niistä leviää nopeasti vaikkapa Twitterin välityksellä. Suomalaiset toimijat ovat globaaleihin urheilujätteihin verrattuna pieniä, joten niiden reagointikyky ei ole yhtä nopea. Yhtenä vaihtoehtona menestykselle voi olla myös liittoutuminen jo vahvan kuluttajabrändin omaavien kanssa.

Suomalaisten liikuntayrittäjien kilpailukyky terveys- ja hyvinvointimarkkinoilla perustuu perinteisiin, mutta on kiinni reagointikyvystä toimintaympäristön muutoksiin ja teknologian kehittymiseen.

Mitkä ovat alan kriittiset menestystekijät?

Alan kriittinen menestystekijä on se, että yritykset pystyvät luomaan kuluttajalle käytännöllisiä ja houkuttelevia tuotteita. Tuotteen tai palvelun sijaan tärkeintä on nykyisin käyttäjäkokemus.

Liikunta-alan ammattilaisten nimikkeiden käyttö on kirjavaa ja palveluiden laadun taso vaihtelee paljon. Jotta terveys- ja liikunta-ala saadaan todella kohtaamaan, tulee liikunta-alan sertifiointien olla kunnossa. Lisäksi liikunnan terveyttä edistävä vaikutuksista tarvitaan lisää tutkimuksia. Kriittinen menestystekijä on luottamus näiden kahden alan toimijoiden kuten lääkäreiden ja fysiikkavalmentajien välillä.

Kolmas kriittinen menestystekijä on kyky murtautua globaaleille markkinoille. Tarvitaan monialaista yhteistyötä ja kansainvälisen tason markkinointiosaamista, jotta tuotteista ja palveluista tulee menestyksiä.

Ansaintamalli	Ansaintamallin kuvaus
<i>Sisältömaksut</i>	
Omistus/lataus	Omistusmallissa kuluttaja lataa sisältötuotteen itselleen.
Access-malli	Access-mallissa asiakas ostaa (tyypillisesti) pääsyoikeuden tuotteen käyttämiseen määrätyksi ajaksi esimerkiksi kuukausimaksua vastaan.
Sovelluksen sisäiset ostot ("in-app purchases")	Sovelluksen sisäisten ostojen mallissa kuluttaja ostaa sovellusta käyttäessään jonkin sisällön tai palvelun.
Lisäosien myynti ("out-app purchase")	Digitaaliseen sisältötuotteeseen myydään lisäosia, uusia tasoja tai moduuleja.
<i>Ilmaiset/epäsuorat mallit</i>	
Freemium ¹¹	Freemium-mallissa sisällön käyttäminen tai lataaminen on maksutonta. Sisältöpalveluun on kuitenkin saatavissa parempia, maksullisia sisältöjä tai ominaisuuksia. Ilmais- versioissa näytetään usein mainoksia.
Mainonta	Joihinkin digitaalisiin sisältötuotteisiin voidaan liittää näyttö- tai hakusanapohjaista mainontaa. Sisältötuotteet voivat sisältää myös mainostauluja. Myös sponsoinnin ¹² mahdollistamat rakenteet ovat mahdollisia.
Käyttäjätiedon kerääminen mainontaa varten	Digitaaliset sisältötuotteet voivat kerätä käyttäjätietoja niiden rekisteröintiprosessissa tai tuotteiden käytön aikana. Näillä tiedoilla voi olla arvoa mainostajille. Yksityisyyden suoja täytyy huomioida näissä tapauksissa.
Cross-promootioverkostot	Digitaaliset sisältötuotteet voivat sisältää toisten digitaalisten sisältötuotteiden mainontaa.
<i>Transaktiopohjaiset mallit</i>	
Uhkapelit, arvonnat	Uhkapelaaminen ja arvonnat voivat olla liitettynä digitaalisiin sisältötuotteisiin. Ansainta voi tapahtua varsinaisen uhkapelin tai arvontojen kautta tai transaktioiden kautta. Tässä malli on alisteinen lainsäädännöllisille kysymyksille. (Uhkapelit on rajattu tässä selvityksessä tarkastelun ulkopuolelle.)
Verkkokauppa	Digitaaliset sisältötuotteet voivat sisältää verkkokaupan toiminnallisuuksia. Ansainta syntyy provisiona verkkokauppojen ostoista.
<i>Tekijänoikeuksien lisensointi</i>	
Merchandising	Varusteet, lelut jne. voivat tuoda lisätuloja digitaalisten sisältötuotteiden tekijänoikeuksia lisensoimalla.
Peli-, TV- ja elokuv Sovellukset	Tietäntyyppiset digitaaliset sisältötuotteet voidaan sovittaa toisenlaisiin median muotoihin, kuten pelit, TV ja

Kuva 5. Digitaalisten sisältöpalveluiden ansaintamallit (Digital Media Finland, 2012) Valmisteilla on työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta selvitys aineettomasta arvosta Digital Media Finlandissa.

Mitkä ovat alan vahvuudet ja heikkoudet?

Terveys-hyvinvointi-liikunta -alan vahvuudet ovat tutkimus ja osaaminen terveys-, liikunta- ja teknologia-aloilla. Suomessa on kansainvälisesti huipputasoisia liikuntatutkimusta.

Toinen vahvuus on kansainvälisesti menestyneet yritykset kuten Suunto ja Polar sekä useita läpimurron kynnyksellä olevia yrityksiä kuten Sports Tracker ja Heia Heia. Lisäksi Suomessa on esimerkiksi lääketieteen

saralla yksittäisiä huipputekijöitä kuten David Beckhaminkin leikannut urheilukirurgi Sakari Orava. Yksittäiset huiput voivat auttaa nostamaan alan ja toimijoiden tunnettuutta laajemminkin. Kolmas vahvuus on lukuisat urheiluopistot ja kuntoutuskeskukset, jotka ovat valmiita kokeilualustoja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin keskuksille.

Alan heikkoutena on tutkimuksen saattaminen muotoon, joka vastaa massojen tarpeita. Suomalaisyrietykset eivät perinteisesti ole olleet vahvoja kansainvälisten kuluttajabrändien luomisessa. Uutta osaamista tässä olisi löydettävissä myös viestintä, viihde ja lifestyle -sektorin osaajista. Liian teknologialähtöisiä tuotteita kuluttaja ei osaa käyttää, liian terveyslähtöiset tuotteet perusterve kuluttaja kokee vieraaksi ja liian liikuntalähtöiset tuotteet sopivat vain himoliikkuville.

Ongelmana edellä on se, että näin harvoin saavutetaan laajoja kuluttajamassoja. Esimerkiksi naisille raskaudenaikaiseen ja -jälkeiseen liikuntaan suunnattu suomalainen Bailamama- liikuntakonsepti kokeili markkinointia ensin kansanterveydellistä ongelmaa eli heikkoja lantiopohjan lihaksia korostaen. Näillä markkinoilla Bailamama -konseptia oli vaikea levittää. Sattumalta toimittaja nimitti lehtijutussa konseptia ”pimppijumpaksi” ja yrittäjät ottivat hauskuuden ja hyödyn eli pimppijumpan mukaan markkinointiin. Konsepti on sen jälkeen levinnyt ja kohta Bailamama -ryhmätunneilla voi Suomen lisäksi liikkua Iso-Britanniassakin.

Alan toisena heikkoutena ovat asenteet eli terveysalan ja liikunta-alan ideologiset erot, joissa kohtaavat vanha ja uusi, hierarkkinen ja villi sekä ammattilaisuus ja harrastajat. Liikuntaa ei vielä oteta vakavasti hyvänä hoitomuotona.

8. Liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat

Liikuntapalvelut ja -tuotteet ovat tärkeällä sijalla myös matkailualan ekosysteemissä. Ne ovat usein juuri niitä kriittisiä vetovoimatekijöitä, joiden perusteella matkailija tekee kohdevalintansa. Liikuntamatkailuyritysten tuotteet voivat olla ohjelma- tai seikkailupalveluita sekä terveys- ja hyvinvointimatkailupalveluita ja tapahtumatuotantoja kuten suuria urheilukilpailuja. Ryhmään kuuluvat myös matkailijoille suunnatut verkko- tai mobiilituotteet, joissa käytetään paikkatietoa liikuntapaikkojen löytämisessä. Matkailualalla toiminnalliset ja teemalliset lomat ovat kasvussa.

Urheilun ja liikunnan suur tapahtumien mittaluokkaa sen ääripäässä kuvaa vaikkapa Jääkiekon MM-kisat Helsingissä vuonna 2012. MM-kilpailut tuottivat Jääkiekkoliitolle 8,2 miljoonaa euroa, mutta Helsingin alueelle hyöty oli epäsuorasti 46 miljoonaa euroa. Urheilutapahtumissa tulee aina muistaa laajasti käytetty vapaaehtoistyövoima. MM-kisoissa 900 vapaaehtoista työskenteli yhteensä 500 000 tuntia. (Alavalkama 2013)

Suur tapahtumien merkitys alueelle ja sen taloudelle on usein paljon itse tapahtuman budjettia suurempi. Kontiolahti tunnetaan ampumahiihdosta. Vuoden 2015 MM-kilpailujen odotetaan tuovan alueelle varovaisesti arvioiden yli viiden miljoonan euron tulot. (Karjalainen 2012)

Myös Jyväskylän Suurajot ovat tärkeä osa alueen identiteettiä ja alueen kunnat tietävät ajojen vaikutukset. Suorat taloudelliset vaikutukset imagohyötyjen rinnalla ovat suuria. Suurajojen osallistujat toivat vuonna 2008 alueelle 17 miljoonaa euroa (Market Research Company, 2008).

Voimakkaassa nousussa on kilpailujen seuraamisen lisäksi itse urheileminen ja osallistuminen massatapahtumiin. Erilaiset maraton- ja triathlon tapahtumat vetävät kymmeniä tuhansia osallistujia.

Ketkä ovat tuotteiden ja palveluiden tarjoajat?

Matkailu- ja tapahtumatuotteita ja -palveluita tarjoavat liikunta-alan yritykset ovat yleensä pieniä, mutta ovat voimakkaasti isompien toimijoiden kuten hotelliketjujen kanssa verkostoituneita. Nämä mikroyritykset eivät sinänsä ole kasvuyrityksiä, mutta toimivan matkakohteen ekosysteemissä useilla pienillä palveluntarjoajilla on paikkansa. Hyvin ketjutettuja useiden pienten ja isojen yhteistyöllä syntyy kokonaisuus, josta hyötyvät kaikki ja ekosysteemi kasvaa. Esimerkkejä tästä on Lapin matkailukohteissa.

Tuotteiden ja palveluiden tarjoajissa on myös suuria keskuksia kuten urheiluopistoja, laskettelu- ja golfkeskuksia, hyvinvointihotelleja sekä urheiluhotelleja.

Hevosala on kasvanut viime vuosina nopeasti ja tällä hetkellä kasvua odotetaan matkailijoista. Matkailupalvelu Iso Herttua tarjoaa Tammelassa eri ikäisille ratsastuslomia. Valikoimaan kuuluvat ratsastusleirit, suomenhevosvaellukset, mutta myös ajelut sekä ohjelmapalvelut. Matkailun edistämiskeskuksen MEK:in mukaan pelkästään Euroopassa harrastaa vaellusratsastusta kaksi miljoonaa, jotka eivät ole vielä löytäneet puhuttua luonnon, turvallisuuden ja ratsastukseen sopivan maaston Suomea.

Ketkä ovat asiakkaita?

Asiakasryhmissä kasvua on erityisesti senioreissa, jotka ovat hyväkuntoisia, varakkaita ja heillä on paljon vapaa-aikaa. Kasvua on myös työikäisissä aktiivikuntoilijoissa, jotka ovat usein hyvin toimeentulevia ja terveystietoisia. Kuntoutus ja sairaanhoito tuottavat myös matkailijavirtoja. Potentiaalia on ainakin neljälle asiakasryhmälle tarkoitetuissa palveluissa. Asiakasryhmät ovat:

1. hiljaisuutta, luontoa ja henkilökohtaista muutoskokemusta kaipaavat asiakkaat (jooga- ja vaellusrettiitit)
2. seikkailua, uusia taitoja ja elämyksiä kaipaavat asiakkaat (ohjatut jääkiepely-, parkour- tai koskime-lontalomat)
3. itsensä haastamista ja ylittämistä kaipaavat asiakkaat (maraton- tai triathlonmatkat)
4. kuntoutusta ja terveyspalveluita tarvitsevat asiakkaat

Mistä alan ekosysteemi koostuu, ketkä ovat strategisia kumppaneita?

Liikuntamatkailun ja -tapahtumien ekosysteemit koostuvat kohteen toimijoista erilaisista majoitus-, ravitsemus- ja oheispalveluiden tarjoajista sekä logistiikkayrityksistä ja jakelukanavista kuten matkatoimistoista tai verkkovarausrjestelmistä.

Esimerkiksi Ylläksen liikuntamatkailuekosysteemissä kohteen toimijoiden lisäksi tärkeässä asemassa ovat muut Lapin kohteet sekä Lapin markkinoinnista huolehtiva yritys, koska Lappia markkinoidaan kokonaisuutena.

Kohteessa strategisia kumppaneita ovat majoitus- ja ravitsemusliikkeet, mutta myös kilpailevat palvelualan yritykset. Laaja palvelutarjonta tekee kohteesta houkuttelevamman. Matkakokemus rakentuu monista palvelulanteista ja on tärkeää, että palvelun laatu on hyvä kaikissa kohteen yrityksissä.

Ekosysteemiin kuuluvat lentoyhtiöt, junat, bussiyritykset ja taksit sekä kohteen verkkopalvelut kuten sää-, rinne- ja after ski-sivut, Metsähallitus tai muut maanomistajat,

Liikuntatapahtumissa strategisia kumppaneita ovat urheiluseurat ja -järjestöt, kuten lajiliitot. Niistä löytyy vapaaehtoista apua järjestelyihin ja lajien sekä niiden kilpailutoiminnan erityisosaamista. Tapahtumien kaksi muuta strategisesti tärkeää kumppania ovat valtio, erityisesti opetus- ja kulttuuriministeriö sekä tapahtumapaikkakunta.

Kuntien ja kaupunkien joustavuus sekä halukkuus vaikuttavat tapahtumien järjestämiseen eri paikkakunnilla. Toisaalta, kuten aiemmin todettiin esimerkiksi Jyväskylän Suurajojen osalta, suuret liikunta- ja urheilutapahtumat - samoin kuin kulttuuritapahtumat - tuovat paikkakunnalle sekä imagohyötyä että ovat merkittäviä alueen taloudelle.

Mikä on toimijoiden ansaintalogiikka?

Liikuntamatkailualan ansaintalogiikkaan vaikuttavat tuotteen taso, mahdollisuudet tuotteen erilaistamiseen ja tuotteen kustannusrakenne sekä kilpailutilanne, volyymi ja lisäarvopalvelut. Ansaintamallissa on oleellista volyymin suhteen kyky tuottaa määriä ja sesongin pituus.

Matkailualalla ansaintamalleina ovat perinteiset tuotteiden ja palveluiden myynti, vuokraus tai osakeomistaminen sekä uudet digitaalisen sisällöntuotannon ansaintamallit (ks. kuva 3).

Reilun vuoden avoinna ollut SportSetter -palvelu välittää yhteistyökumppaneidensa liikunta- ja hyvinvointipalveluita. Käyttäjille rakentuu hänen tietojen pohjalta profiili, jonka perusteella palvelu suosittelee eri lajeja. Ansaintalogiikkana palvelussa ovat yhteistyöyritykset ja käyttäjien kuukausimaksut. Kuukausimaksua vastaan käyttäjä pääsee aktiviteettipasseilla kokeilemaan esimerkiksi joogaa ja seinäkiipeilyä. Lisäksi tuttavapiirin kanssa voi jakaa arvioita palveluista. (Pietarila, 2013)

Prosessit ovat muuttuneet reilussa vuosikymmenessä nopeasti, sillä jakelukanavat ovat käytännössä siirtyneet kokonaan verkkoon. Jakelukanavat toimivat samalla sosiaalisen median ja markkinoinnin väylinä, joissa asiakkaat itse tuottavat sisältöä antamalla pisteitä, tähtiä ja palautetta palveluista. Jakelukanavien kustannukset ovat noin 25–35 % tuotteen hinnasta. Liikuntamatkailuyritysten ansaintamalleissa jakelukanavat ovat tärkeässä asemassa. Toisaalta Tripadvisor ja muut uudet sosiaaliset palvelut tuovat pienille toimijoille mahdollisuuden tavoittaa matkailijoiden valtavirrat.

Suomalaisten palveluiden hinnat ovat kansainvälisessä vertailussa korkealla. Korkean hinnan tuotteista maksavat asiakkaat odottavat myös erinomaista palvelua ja arvoa. Suomalaiset liikuntamatkailupalvelut asemoituvat heti vaativalle ulkomaalaiselle kohderyhmälle, joka on jo nähnyt ja kokenut paljon.

Ekosysteemin ymmärrys ja tunteminen auttaa yrittäjää hinnoittelussa ja sopivien ansaintamallien löytämisessä. Taito korostuu kaiken aikaa ansaintamallivaihtoehtojen laajetessa ja kansainvälisen kilpailun kasvaessa.

Mikä on toimijoiden kilpailukyky?

Matkailukohteen ja toimijoiden kilpailukyky riippuu vetovoimatekijöistä, joita ovat ilmasto- ja maantieteelliset tekijät, kulttuuri ja historia, aktiviteetit, nähtävyydet ja alueella asuvat sukulaiset sekä tuttavat. Kilpailukykyä taas tukevat infrastruktuuri, saavutettavuus ja vieraanvaraisuus. (Ritchie, J. & Crouch, G. 2005)

Toimijoiden kilpailukyky voi vaihdella ratkaisevasti mm. sääolosuhteiden kuten lumen määrän ja sateisuuden takia. Talvella 2013–2014 Etelä-Suomen laskettelukeskuksissa lumen vähyys tuotti ongelmia. Tapahtumista muistamme Helsingin yleisurheilun EM-kilpailut vuonna 2006, jolloin elokuulle sattui rankimmat sadekuurot vuosikausiin, mikä luontaisesti vaikutti lipputuloihin.

Toimijoiden kilpailukyky riippuu suoraan verkostoitumisesta muiden toimijoiden kanssa sekä verkostojen erikoistumisesta. Suomessa yhdessä vahvoja ja siten kilpailukykyisiä ovat Lapin alueen kohteet kuten Ylläs, Levi, Saariselkä ja Ruka sekä alueellisesti vahvat urheiluopistot kuten Vierumäki ja Kuortane.

Mitkä ovat liikuntamatkailun kriittiset menestystekijät?

Kriittisenä menestystekijänä liikuntamatkailussa, kuten matkailutoimialalla yleensä, on palveluiden ketjuttaminen laadukkaasti. Suomeen tuleva matkailija on yleensä saanut jo erinomaisia matkailukokemuksia muualla, joten hän odottaa erinomaista myös Suomessa. Palveluketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Asiakkaille annetut lupaukset ja laatuvaatimukset täytyy täyttyä koko palvelupolun varrella.

Toinen kriittinen menestystekijä on verkostoituminen. Matkailualalla yritysten täytyy voimakkaasti verkostoitua ja tuottaa kokonaisia paketteja useamman toimijan kesken. Lappi on jo kauan markkinoinut aluetta kokonaisuutena, kuten myös sen sisältä löytyvät keskukset esim. Ruka, Levi ja Ylläs. Jokaisesta keskuksesta löytyy vielä useita pieniä toimijoita, jotka ovat kokonaisuudessa mukana. Suomessa olisi mahdollisuuksia kansainväliseksi retkiluistelu- tai melontakohteeksi myös mm. Saimaan ja Saaristomeren alueilla.

Kolmantena kriittisenä menestystekijänä on jakelukanavien osaaminen sekä asiakaslupaukset. Yrittäjien täytyy tuntea jakelukanavat ja osata hyödyntää niitä. Jakelukanavissa täytyy erottautua eli antaa riittävän houkuttelevia palvelulupauksia asiakkaille ja lopulta kohteessa lunastaa nämä lupaukset.

Mitkä ovat matkailu- ja -tapahtumaliiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet?

Suomen matkailun vahvuuksia liikuntamatkailun näkökulmasta ovat hyvät lentoyhteydet maahan ja maan sisäisesti, turvallisuus ja vakaus sekä kansainvälisesti erinomaiset liikunta- ja urheilupaikat. Vahvuutena ovat myös omatoimimatkailuun sopivat laajat luontoalueet, Metsähallituksen hoitamat luonnonsuojelupaikat sekä reitistöt. Tulevaisuuden potentiaalia luo se, ettei Suomea ole vielä liikuntamatkailukohteena löydetty. Vahvuutena on siis Suomen uutuusarvo ja mm. Saimaan sekä Saaristomeren koskemattomuus.

Matkailualan suurin haaste ja samalla heikkous on pärjätä globaalissa kilpailussa. Matkailuala on kansainvälisten verkkovarauspalveluiden takia muuttunut muutamassa vuodessa täysin globaaliksi. Extreme-elämyksiä hakeva liikuntamatkailija vertailee Suomen, Nepalin ja Kanadan kohteita, palveluja ja hintatasoa vaivattomasti verkossa saman jakelukanavan kautta.

Suomen heikkoutena on korkea hintataso ja pistemäisesti toimiva matkailun ekosysteemi, jossa kokonaisuuksien ketjuttaminen ei aina toimi.

9. Viestintä-, viihde- ja lifestyle

Uusiin yhteisöllisiin liikuntalajeihin linkittyvät useat toimialat kuten elintarvike-, peli-, musiikki- ja muotiteollisuus muodostaen lifestyle-kokonaisuuden. Segmentin tunnusmerkkejä ovat monialaisuus, sosiaalisen median uudet innovaatiot ja faniyleisöihin pohjautuva liiketoiminta. Segmentissä luodaan uutta ja mm. täysin uusia toiminta- ja ansaintamalleja. Ala on käytännössä syntynyt muutaman viime vuoden aikana, eikä kasvu vielä näy tilastoissa.

Maailmanlaajuisena suunnannäyttäjänä itävaltalainen energiajuomavalmistaja Red Bull, joka on tuotteen lanseerauksesta lähtien tehnyt yhteistyötä erityisesti juuri uusien nousevien lajien kanssa. Energiajuoman valmistamisen lisäksi Red Bull mm. tuottaa tapahtumia, sponsoroi urheilijoita ja valmistaa oheistuotteita.

Ketä ovat tuotteiden ja palveluiden tarjoajat?

Viestintä-, viihde- ja lifestyletuotteita ja -palveluita tarjoavat yritykset, joiden perustajat ovat usein itse intohimolajien harrastajia. Intohimo- eli passion-lajeja ovat mm. lumilautailu, frisbeegolf, parkour ja alamäki-luistelu. Lajeissa voi olla kilpailua, mutta pääasiassa lajeja ei harrasteta kilpailemisen ja menestymisen takia vaan koska harrastaminen on mukavaa. Huomattavaa on, että intohimolajien harrastajat eivät välttämättä edes koe urheilevansa vaan he viettävät aikaa ystävien kanssa ja opettelevat uutta. Alalla tehdään elämäntavasta tai harrastuksesta liiketoimintaa. Yrittäjät suhtautuvat yhtä intohimoisesti yrittämiseen kuin harrastukseensa, joten alan toimijoilla on jo valmiiksi kasvuyrittäjän asenne.

Auli Pekkala on löytänyt samanlaista yrittäjäasennetta myös perinteisten lajien huippu-urheilijoista ja kertoo siitä väitöksessään ”Mestaruus pääomana - huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta” (Pekkala 2011).

Liiketoiminta kietoutuu brändien kuten huippulaskijoiden, huippuparkouraajien tai lajien sekä tuotemerkkien ympärille. Tuotteet voivat olla mitä moninaisempia fanituotteista urheiluvälineisiin sekä -vaatteisiin ja sosiaalisen median sovelluksista peleihin sekä elintarvikkeisiin.

Ketä ovat asiakkaat?

Segmentin asiakkaita ovat erityisesti lapset ja nuoret sekä aikuiset lajien harrastajat sekä ne, jotka haluavat olla osa tätä elämäntapaa, viiteryhmiä ja fanikulttuuria. Toimintaan liittyy läheisesti digitaaliset tallenteet ja niiden jakaminen. Videoita kuvanneista lumilautailijoista on tullut kansainvälisesti merkittäviä av-alan ammattilaisia.

Digitaalisten sisältöjen ja sosiaalisen median kautta markkina on kansainvälinen. Asiakkaita ei kuvaa minikään maan kansalaisuus vaan kiinnostus elämäntapaan, joka liittyy segmentin tuotteisiin ja palveluihin. Moniin intohimolajeihin liittyvä yhteisöllinen elämäntapa luo yrittäjäksi lähtevälle pohjan markkinalle, jossa uskottavuus yhteisön ja fanien silmissä on huomattavasti isoja perinteisiä brändejä korkeammalla.

Fanikulttuuri ja yhteisöissä toimiminen luo erinomaisen kasvualustan start-up -yrityksille. Fanien joukko on paitsi uskollinen myös suuri globaali yhteisö, jonka jäsenillä on monipuolinen koulutus- ja kokemustausta eri aloilta. Tämä luo pohjaa vahvoille start-up -tiimeille.

Mistä alan ekosysteemi koostuu? Ketkä ovat strategisia kumppaneita?

Segmentin liikuntayritysten strategisia kumppaneita ovat viihde- ja media-alan yritykset laajasti. Ekosysteemeissä toimivat myös elintarvikealalta erityisesti urheiluravinteiden tai superfood-tuotteiden valmistajat, ohjelmisto- ja pelialan yritykset, teknologia- ja rakennusteollisuuden yritykset sekä muoti- ja koulutusalan yritykset.

Mikä on toimijoiden ansaintalogiikka?

Ansaintamallit vaihtelevat perinteisestä tuote- ja palvelumyynnistä digitaalisen sisällöntuotannon ansaintamalleihin (ks. kuva 3). Yleensä verkko tai mobiilisovelluksissa on tärkeää saada riittävän suuret asiakasmas-
sat käyttämään palveluita. Tällöin erityisryhmille voidaan tarjota maksullisia lisäpalveluita, joiden tulovirrasta ansainta koostuu. Tuotemyynnissä tärkeää on saavuttaa riittävä jalansija yhteisön ja fanien keskuudessa ja

tämän jälkeen kyetä laajentamaan toiminta yli faniyleisön ilman että uskottavuus omassa genressä kärsii. Hyvä esimerkki tästä on lautailu- ja skeittipiireistä alun perin alkunsa saanut suomalainen Makia Clothing.

Segmentissä lisääntyvät myös aivan uudet ansaintamallit kuten D2F eli direct-to-fan -malli. Laji-idolit voivat olla verkossa suoraan yhteydessä kuluttajiin ilman välikäsiä ja jakaa ilmaiseksi tai myydä tuotteita voimistaakseen fanikulttuuria. Myös joukkorahoitukseen ja ennakko-ostoihin perustuvat uudet rahoitus- ja ansaintamallit tuovat näille uudentyypisille yrityksille mielenkiintoisia kasvumahdollisuuksia.

Mikä on alan toimijoiden kilpailukyky ja kriittiset menestystekijät?

Viestintä-, viihde- ja lifestylesegmentin toimijoiden kilpailukyky perustuu heidän maailmankuvaansa, joka on jo valmiiksi kansainvälinen. Toimintakenttänä on heti koko maailma, eikä tuotteita välttämättä edes testata kotimarkkinoilla. Toimijat ovat kilpailu-, kuvaus- ja harrastusmatkoillaan verkottuneet kansainvälisesti, joten parhaita tekijöitä tunnetaan ja etsitään yli maarakojen. Oleellista on, että kumppaneiksi haetaan kansainvälisesti alansa parhaita tekijöitä.

Yritysten kasvun ja menestyksen edellytyksenä on yrityksen yhteistyö yli rajojen. Yrityksen täytyy etsiä uusia kumppanuuksia ja liiketoiminta- sekä ansaintamalleja jatkuvasti. Kriittiseksi menestystekijäksi tulee tässä uudessa ekosysteemissä uuden luominen ja riittävän suuret tuote- ja palvelupaletit sekä riittävän suurien lifestyle-kokonaisuuksien luominen. Tuotteiden ja palveluiden elinkaaret saattavat olla lyhyitä, joten menestystuotteen myynnin hiipuesssa on oltava uusia kiinnostavia tuotteita valmiina. Yritysten pitää pystyä reagoimaan nopeasti teknologian kehitykseen ja kulutustottumusten muutoksiin.

Kriittinen menestystekijä Viihde-viestintä-lifestyle -segmentissä on lisenssiliiketoiminnan osaaminen. Brändi tulee suojata aikaisessa vaiheessa ja riittävän laajasti, jotta sen kopioiminen on vaikeaa. Lisenssiliiketoiminnassa on lisäksi tärkeää, että markkinoille lähdetään riittävän suurella kokonaisuudella, mikä entisestään vaikeuttaa kopiointia. Tuotteet ja palvelut tulee juurruttaa asiakkaiden mieliin nopeasti, jotta kilpailijoiden on vaikea tulla väliin.

Neljäs kriittinen menestystekijä on sosiaalisessa mediassa ja muissa verkko- sekä mobiilipalveluissa erottuminen. Yksistään Applen App Storessa ylittyi miljoonan ladattavan sovelluksen raja jo syksyllä 2013 (Ingram, N. 2013). Yhteydet jakelukanaviin tulee olla kunnossa. Osa brändin rakentamista ja erottautumista ovat tuotteita näyttävästi käyttävät bloggaajat, vaikuttajat ja julkisuuden henkilöt.

Mitkä ovat segmentin vahvuudet ja heikkoudet?

Suomalaisen viestintä-viihde-lifestyle -segmentin vahvuus on pitkät perinteet ja kansainvälisen tason urheilijat useissa intohimolajeissa kuten lumilautailussa. Vahvuutena maassamme on myös loikkauksin kasvava peliteollisuus ja kansainvälinen peliosaaminen. Suomesta löytyy siis osaavia kumppaneita pelien tekemiseen, mikäli jokin brändi lähtisi laajentamaan tuotevalikoimaansa peleihin.

Kolmantena vahvuutena on Aalto -yliopiston ympärille rakentunut start-up yhteisö, Aalto start-up Center, Start-up Sauna ja Aalto Entrepreneurship Society. Start-up -yritykset houkuttelevat Suomeen myös kansainvälisiä sijoittajia.

Mallia ja benchmarkattavaa toimialalle löytyy myös ihan läheltä; Suomalaisen pelialan kehittyminen ja Neogames ry:n toiminta alan liiketoiminnan kehittämiseksi. Heikkouksina alalla on suomalaisten ohut osaaminen aineettoman arvon suojauksesta. Tässä on vaarana se, että mikäli heikosti suojatuilla tuotteilla lähdetään liian nopeasti markkinoille, voi sisällöt kopioitua kilpailijoille. Lisäksi täytyy olla riittävä rahoitus takana, jotta markkinoille rynnätään laajasti.

Kuvaavaa tälle segmentille on, että sen toimijat toimivat laajasti yli toimialarakojena – yhdistäen jopa kaikkia tässä raportissakin esiin nousseita liikuntaliiketoiminnan kasvualoja.

Esimerkkinä alalta on vasta julkistettu Duudsonien aktiviteettipuisto ja yksityinen päiväkotikoti Seinäjoella. Aktiviteettipuisto on kohdennettu sekä lapsille, nuorille että aikuisille ja se rakentuu vahvasti Rabbit Films Oy:n Duudson-brändiin, johon kuuluu TV-sarjoja, elokuvia ja muita oheistuotteita. Duudsonit Activity Park täyttää vanha teollisuushallin parkour-radoilla, big air -mäillä ja trampoliineilla. Seinäjoen uuden turistikohteen tiloissa pallopelien lyöntien nopeutta mitataan uusimmalla teknologialla. Aktiviteettipuiston yhteydessä

avautuu syksyllä 2014 entisen huippu-urheilijan, päiväkotipäällikkö Niina Kelon mukaan ”Suomen liikuttavin päiväkoti”. Yrityksessä on osakkaana myös keihäänheittäjä Tero Pitkämäki. (YLE 2014).

10. Teknologia läpäisee kaiken

Nopeasti kehittyvä teknologia liittyy yhä useammin liikuntaan, jolloin syntyy teknologiapainotteista tai -vetoista liikuntaliiketoimintaa. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että teknologiapalveluita ja -tuotteita tarjoavat yritykset, jotka teknologian keinoin saavat ihmiset liikkumaan tai seuraamaan urheilua. Näiden palveluiden ja tuotteiden tavoitteena on mitata, testata tai kuvata liikunta- tai urheilusuoritusta sekä tarjota viihdettä urheilukilpailujen tai pelien muodossa. Samalla teknologia-ala läpäisee kaikki liikuntaliiketoiminnan eri segmentit.

Teknologiapainotteinen tai -vetoinen liikuntaliiketoiminta voi lähteä niin puhtaasti teknologiayrityksistä kuin liikunta-alan yrityksistä, joka hankkivat teknologista osaamista, tai kaikkea siltä väliltä. Samoin asiakaskuntana voi olla niin huippu-urheilijat kuin aktiivi- tai passiiviliikkujat. Lisäksi teknologia mahdollistaa esimerkiksi terveystietokannan palvelujen yhdistämisen liikuntaliiketoimintaan. Näin teknologiapainotteinen tai -vetoinen liikuntaliiketoiminta voi olla hyvin monimuotoista.

Liikuntateknologiaklusterin potentiaali on erityisesti digitaalisen sisällöntuotannon ja -jakelun toimintaympäristössä kuten netti- ja mobiilipalveluissa, joissa yhdistellään erilaisia ihmisestä kerättyjä tietoja ja hallitaan tätä datamassaa. Erityisesti potentiaali piilee tuotteiden ja palveluiden skaalautuvuudessa sekä siinä, että markkinat ovat lähtökohtaisesti kansainväliset. Asiakassegmentin tarpeet ovat yhtenevät niin Mosambikissa, Perussa kuin Yhdysvalloissakin.

Palveluiden ja tuotteiden kriittisiä menestystekijöitä ovat helppo käytettävyys, oikea ajoitus ja erottuvuus sekä käyttäjien tarpeiden oikea tunnistaminen. Uusien kasvuyritysten löytäminen vaatii aktiivista panostusta sekä yritysten yhteistyön kehittämiseen että kevyiden ja nopeiden rahoitusmahdollisuuksien tarjoamiseen uusille potentiaalisille ideoille ja yrityksille.

11. Pelialan Neogames mallina liikuntaliiketoiminnan vauhdittamiseen

Peliala on noussut lähes nollostä liikevaihdoltaan yli miljardiin muutamassa vuodessa. Ensin hankkeena ja sittemmin yhdistysmuotoisena Neogames ry on tukenut alan kehittymistä reilun kymmenen vuoden ajan. Neogamesin tavoite oli aluksi viedä peliala kulttuurisivuilta taloussivuille. Siinä Neogames on selvästikin onnistunut.

Peliala on aidosti kansainvälistä liiketoimintaa, sillä liikevaihdosta 95 % tulee viennistä. Ala toimii liikunta-alan verrattuna täysin markkinaehtoisesti. Liikunta-alalla voimakkaita liikuttajia yksityisten yritysten lisäksi ovat urheiluseurat ja -järjestöt sekä kunnat ja kaupungit.

Neogamesin toiminnassa on neljä periaatetta. Ensimmäinen periaate ja kaiken lähtökohta on vastata yrittäjien tarpeeseen. Tehdään vain sitä, mistä yrittäjille on hyötyä, kuten vientimatkoja. Toiseksi kaikki Neogamesin työntekijät tuntevat hyvin toimialan. Neogames tuottaa alalta tutkimuksia ja selvityksiä. Kolmanneksi pelialan yrittäjiä kuunnellaan tarkasti ja etuja valvotaan kotimaassa sekä Euroopassa. Neljänneksi Neogames toimii tiiviissä yhteistyössä niiden toimijoiden kanssa, jotka ovat sille tärkeitä. Kiinteää yhteistyötä Neogamesilla on esimerkiksi Suomen pelinkehittäjien sekä eurooppalaisten pelinkehittäjien EGDF:n kanssa.

Liikunta-alan yrittäjiltä puuttuu koko liiketoimintaa yhdistävä toimija. Neogamesissa on hyvä ja tehokas esikuva liikuntaliiketoiminnan tällaiselle toimijalle. Neljä henkeä työllistävä yhdistys ei ole mikään jättiläinen, mutta pystyy liimaamaan alan toimijoita yhteen, järjestämään tapahtumia ja aktiviteetteja sekä nostamaan alan imagoa mediayhteistyöllä. Neogamesin toiminnanjohtaja Koopee Hiltusen sanoin ”Tulevaisuus tehdään, sitä ei ole.”

JOHTOPÄÄTÖKSET			
Tiedettä, tutkimusta, teknologiaa ja teollisuutta		Massoja, per-sonointia ja elämyksiä	
Intohimoja, faneja ja start-upeja			
SEGMENTTI	Terveys-hyvinvointi	Matkailu-tapahtumat	Viestintä-viihde-lifestyle
KUVAUS	- Tuotteet ja palvelut terveysklusterille - Tavoitteena terveyden edistäminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi – myös osana sairaudenhoitoa ja kuntoutusta	- Matkailupalvelujen valinnassa liikuntapalvelut ja -tuotteet ovat kriittisiä vetovoimatekijöitä - Tuotteet ja palvelut tapahtumatuotoja kuten suuria urheilutapahtumia ja -kilpailuja, ohjelmat tai seikkailupalveluita sekä terveys- ja hyvinvointimatkaillen palveluita	- Uusiin yhteisöllisiin liikuntalajeihin linkittyvät useat toimialat esim. elintarvike-, peli-, musiikki-, av- ja muotiteollisuus muodostaen lifestylekokonaisuuden. - Tunnuksimerkkejä monialaisuus, sosiaalisen median uudet innovaatiot ja faniyhteisöihin pohjautuva liiketoiminta. - Uusia toiminta- ja ansaintamalleja
KASVUA LISÄÄVÄT TRENDIT	- Länsimaissa lisääntyvät elintapasairaudet, niiden ehkäisy ja hoito sekä terveyshyönteisyyden leviäminen - Tavoitteellinen liikunta ja mitattavuus	- Matkailun yleiset trendit - elintason nousu ja vapaa-ajan lisääntyminen - Hyväkuntoisten, varakkaiden ja paljon vapaa-aikaa omaavien senioreiden lisääntyminen - Työikäisten aktiivikuntoliikojen määrän lisääntyminen - Hiljaisuuden, itsensä haastamisen sekä seikkailun janoaminen.	- Yksilöllisyyden rinnalla yhteisöllisyyden uusien muotojen kasvu - Elämäntavan ja -tyylin nousu keskiöön - Viihteellistyminen.
KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	- Kuluttajalle käytännöllisen ja houkuttelevan tuotteen luominen - Tutkimuksiin ja sertifiointeihin perustuva ammattilaisuus - Korkea laatu ja kyky murtautua globaaleille terveysmarkkinoille	- Jakelukanavien tunteminen ja osaaminen - Laadukkaiden palvelukehitysten synnyttäminen - Riittävän houkutteleva asiakaslupaus ja sen täytäminen - Verkostoituminen yli ala- ja aluerajojen	- Lisenssiliiketoiminnan osaaminen - Monialaisuus ja riittävän suurien lifestyle-kokonaisuuksien luominen - Yhteistyö yli rajojen - Sosiaalisen median tulvassa erottautuminen.
YRITYKSIÄ	- Suunto, Polar - Myontec, Bailamama, Laturi, H2 Wellbeing - Terme Selce, Kroatia	- Holiday Club, Vierumäki, Kuortane, Ruka, Ylläs, Levi, Saariselkä, SportSetter - Santa Club, Lanzaarte	- Rabbit Films Oy, Parkour Akatemia - Red Bull
KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ	Oulu: Tulevaisuuden terveys -INKA ohjelma	Imatra: Liikunta- ja hyvinvointimatkaillen seutupilotit, TEM: Matkailuohjelma	Helsinki: Perustettava SPORT LOFT

Haastattelut

Veli-Matti Aittoniemi, varatoimitusjohtaja, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 7.3.2014

Peter Byman, toimitusjohtaja, Evo Fitness Oy, 28.2.2014

Tomas Jungel, toimitusjohtaja, Footbalance Oy, 5.3.2014

Aki Karjalainen, kehittämisspäällikkö, Viveca, 27.3.2014

Kielo Kestinnmäki, Tallipäällikkö, Suomen Ratsastusliitto ry 25.2.2014

Christian Lindholm, HealthSpa –verkosto, 6.3.2014

Lea Konttinen, asiantuntija, Sitra 28.2.2014

Terho Lahtinen, Head of Consumer Experience, Suunto Oy, 7.3.2014

Juho Sorjonen, projektipäällikkö, Imatran liikuntamatkailu seutupilotti 25.2.2014

Työpajat

Helsinki, Loft Pasila, yhteistyössä Valo ry, 12.3.2014

Työpajan kysymykset:

Miten Suomen liikunta-ala saadaan entistä kovempaan kasvuun? Mikä on yritysten tämän hetkinen kilpailukyky? Mitkä ovat alan kriittiset menestystekijät? Miltä tulevaisuus näyttää ja mitkä ovat alan uudet liiketoimintamahdollisuudet? Miten eri alojen toimijat saadaan kohtaamaan toisensa? Mitä heikkoja signaaleja alalla on huomattavissa?

Työpajan vetäjä ja case-esimerkit:

Tulevaisuustyöskentelyä luotsasi VALO ry:n ennakkointijohtaja Juha Heikkala. Case-esimerkkeinä alustivat kansainvälisen innovaatiopalkinnon älyhousuilla voittaneen Myontecin hallituksen puheenjohtaja Antti Pihlakoski ja Bailamama® -konseptin kehittäjä sekä toimitusjohtaja Maija Kiljunen.

Helsinki, Diges ry, 24.3.2014

Työpajan case-esimerkki:

Neogames ry:n toiminnanjohtaja Koopee Hiltunen

Jyväskylä, Veturitallit, yhteistyössä Jyväskylän seudun kehittämisyritys Jykes Oy, 20.3.2014

Työpajan kysymykset:

Miten Suomen liikunta-ala saadaan entistä kovempaan kasvuun? Mikä on yritysten tämän hetkinen kilpailukyky? Mitkä ovat alan kriittiset menestystekijät? Miten start-upista nousee kasvuyritykseksi, entä suomalaisesta menestystarinasta kansainväliseksi menestykseksi? Missä tuotteissa ja palveluissa sekä maissa on Suomen kansainvälinen potentiaali? Mitä esteitä tällä hetkellä menestykselle on? Miltä tulevaisuus näyttää ja mitkä ovat alan uudet liiketoimintamahdollisuudet?

Työpajan case-esimerkit:

Case-esimerkkeinä työpajaa alustivat RecoAppin perustaja ja toimitusjohtaja Markus Mäntynen sekä Parkour Akatemian perustaja ja toimitusjohtaja Perttu Hämähäkki.

Kouvola, Virittämö, yhteistyössä Kouvola Innovation Oy, 19.2014

Työpajan kysymykset:

Miten Suomen liikunta-ala saadaan entistä kovempaan kasvuun? Mikä on yritysten tämän hetkinen kilpailukyky? Mitkä ovat alan kriittiset menestystekijät? Mitkä ovat liikuntamatkailun strategiset kumppanit? Mitkä

ovat liikuntamatkailun menestystekijät? Mitä esteitä tällä hetkellä menestykselle on? Miltä tulevaisuus näyttää ja mitkä ovat alan uudet liiketoimintamahdollisuudet?

Case-esimerkit

Case-esimerkkeinä työpajaa alustivat Tanhuvaaran Urheiluopiston rehtori Taina Korell mm. uudesta Sport Spa -matkailukohteesta ja Kouvola Innovation Oy:n projektipäällikkö Jukka Kyöstilä aiheesta Liikuntamatkailun kehittäminen Kouvolassa – vahvuuksia ja haasteita.

Oulu, BusinessOulu, yhteistyössä BusinessOulu ja Oulu Wellness Institute, 13.3.2014

Työpajan kysymykset:

Miten Suomen liikunta-ala saadaan entistä kovempaan kasvuun? Mikä on yritysten tämän hetkinen kilpailukyky? Mitkä ovat alan kriittiset menestystekijät? Mikä on liikunta- ja terveysalan yhteinen tulevaisuuden potentiaali? Mitä esteitä tällä hetkellä menestykselle on? Miltä tulevaisuus näyttää ja mitkä ovat alan uudet liiketoimintamahdollisuudet?

Case-esimerkit:

Case-esimerkkeinä työpajaa alustivat Voimalan konseptin kehittäjä ja päävalmentaja Sanna Savolainen sekä Laturin operatiivinen johtaja Niina Palmu.

Lähdeluettelo

- Alavalkama, S. 2013. Voisiko Suomi järjestää taas olympialaiset? Taloussanomat 7.7.2013. Viitattu 4.4.2014: <http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2013/07/07/voisiko-suomi-jarjestaa-taas-olympialaiset/20139346/137>
- Digital Media Finland: Agrillander, T., Kalli, S., Martikainen, V. Muikku, J. & Tuovinen, T. 2012. Digitaalisen jakelun ekosysteemit. BusinessOulu.
- Grönholm, P. 2014. Kuntosaleilla on villit työehdot – ”kukaan ei uskalla valittaa”. Helsingin Sanomat 25.2.2014. Viitattu 26.2.2014: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1393280352990>
- Gustafsson-Pesonen, A. & Kiuru, P. 2012. Ideoita ja oivalluksia yrittäjyyskasvatukseen YKOONTI. Pienyrittäjäkeskus, Kauppakorkeakoulu. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 4/2012.
- Ingraham, N. 2013. Apple announces 1 million apps in the App Store, more than 1 billion songs played on iTunes radio. The Verge. Viitattu 2.4.2014: <http://www.theverge.com/2013/10/22/4866302/apple-announces-1-million-apps-in-the-app-store>
- Kapiainen-Heiskanen, P. 2014. Ville Simola kehittää nyt neljää yritystä. Aalto Start-up-centerin verkkosivut 13.1.2014. Viitattu 2.4.2014: <http://www.start-upcenter.fi/fi/info/ajankohtaista/view/2014-01-13/>
- Karjalainen, 2012. Maakuntaliitto lupaa miljoonatulot Kontiolahden MM-kisoista. 19.10.2012. Viitattu 2.4.: <http://www.karjalainen.fi/urheilu/uutis-alueet/hiihtolajit/item/14323-maakuntaliitto-lupaa-miljoonatulot-kontiolahden-mm-kisoista?tmpl=component&print=1>
- Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Diges ry.
- Kosonen, H. 2011. Liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelma 2020. Diges ry.
- Kosonen, H. 2010. Liikunta- ja elämyspalvelut Uudellamaalla - ennakointityö. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen julkaisuja 24/2010.
- Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys - loppuraportti. Diges ry.
- Kuluttajaturvallisuuslaki, 920/2011.
- Liikuntalaki, 18.12.1998/1054.
- Lith, P. 2013. Liikuntabisnes on kasvuala.
- Lith, P. 2013. Urheilu- ja liikuntaklusteri. Raportti liikuntapalvelujen kysynnästä ja tarjonnasta, yritystoiminnasta ja yritysten taloudellisesta asemasta. Ilmiöselvitys 5/2013. Verohallinto, harmaan talouden selvityksikkö.
- Loikkanen, T. & Vähänen S. 2011. Liikunnasta askelmerkkejä brändäykseen. Päijät-Hämeen Liitto, 2011.
- Market Research Company, 2008. Neste Oil Ralli 2008. Yhteenvetoraportti 14.11.2008. Tietoykkönen.
- MEK 2012. Miten ansaita aktiviteeteilla? Opas yrittäjille. Outdoors Finland 2013.

- Moore, James F. 1993. Business Ecosystems, Harvard Business Review.
- Myyrinmaa, M. 2009. Hevosmatkailun kehittämisstrategia 2009-13, Matkailun edistämiskeskus 2009.
- OKM 2014. Esitys uudesta liikuntalaista. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:14. Viitattu 25.3.2014:
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr14.pdf?lang=fi>
- OKM 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010. OKM 2011:15.
- Pekkala, A. (2011) Mestaruus pääomana - huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 107. Väitöskirja.
- Pelli, P. 2014. Supercellin toimitusjohtajan viisi vinkkiä uusille yrittäjille – Tiivistä ideasi minuuttiin. Helsingin Sanomat 3.4.2014. Viitattu 3.4.:
<http://www.hs.fi/talous/Supercellin+toimitusjohtajan+viisi+vinkki%C3%A4+uusille+yritt%C3%A4jille++Tiivist%C3%A4+ideasi+minuuttiin/a1396497212658>
- Peurakoski, Tomi. Uuden urheiluliikkeen avajaiset aiheuttivat kilometrien mittaisen jonon. Helsingin Sanomat 2.4.2014. Viitattu 2.4.2014:
<http://www.hs.fi/kaupunki/Uuden+urheiluliikkeen+avajaiset+aiheuttivat+kilometrin+jonon/a1396401986520?ref=hs-art-top-8>
- Pietarila, P. 2013. Startup kehitti urheilu-Spotifyn – Tekesiltä rahapotti. Kauppalehti 1.8.2013. Viitattu 2.4.2014: <http://www.kauppalehti.fi/omayritys/startup+kehitti+urheilu-spotifyn+-+tekesilta+rahapotti/201308468675>
- Porter, M. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, NY The Free Press.
- Redera 2011. Suomalaiset 2011 -tutkimus. <http://redera.fi/kotisivu/2011/04/uudet-sivut-uudet-tuulet/>
- Ritchie, J. & Crouch, G. 2005. The competitive destination - a sustainable tourism perspective. Wallingford: CABI.
- Sedospo –hanke 2012. Liikuntateknologia ei vastaa käyttäjien tarpeeseen. Viitattu 1.4.2014:
<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2012/12/tiedote-2012-12-11-14-05-52-109402>
- SRI International 2013. The Global Wellness Tourism Ecomy. Viitattu 16.4.2014:
http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/pdf/wellness_tourism_economy_exec_sum_fina1_10022013.pdf
- Suomen Liikunta ja Urheilu SLU 2010. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010, Aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja 6/2010.
- Pursiainen, Heikki & Seppälä, Timo 2013. Hoivakodissa vai kotihoivassa? Suurten ikäluokkien halukkuus maksaa vanhuspalveluista. VTT Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Tutkimukset 173, elokuu 2013.
- Tekes 2012. Elämyksiä, ideoita ja osaamista. Tekesin Vapaa-ajan palvelut -ohjelma. Projektikatsaus, kevät 2012.
- TEM 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012, TEMin julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 46/2012.
- TEM 2009. Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiset kehittämistavoitteet. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- TEM 2014, Toimialapalvelut katsaus: 20.3.2014. Matkailu toimialojen näkymät kevät 2014

THL 2012. Eläkeikäisen väestön terveyskäyttäytyminen ja terveys keväällä 2011 ja niiden muutokset 1993-2011. Thl Raportti 56/2012.

Tilastokeskus, Suhdannepalvelu. 2010.

Tilastokeskus, Yritys- ja toimipaikkarekisterin YTR:n tilastoja 2008-2012.

STM 2013. Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10.

Vahingonkorvauslaki, 31.5.1974/412.

YLE 2014. Duudsonit laajentavat bisnestään – aktiviteettipuisto ja päiväkotit Seinäjoelle. 31.3.2014. Viitattu 31.3.2014: http://yle.fi/uutiset/duudsonit_laajentavat_bisnestaan_-_aktiviteettipuisto_ja_paivakoti_seinajoelle/7165326