

Stadionit elämysteollisuuden alustana

Stadionista maailmanluokan elämyskeskukseksi (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu)

Kehittyneissä teollisuusmaissa ollaan siirtymässä palveluteollisuudesta seuraavaan kehitysvaiheeseen, elämysteollisuuteen. Arvon muodostus perustuu yhä enemmän aineettomiin ominaisuuksiin ja niiden yhdistämiseen erilaisiin fyysisiin tuotteisiin, teknologioihin tai ohjelmistoihin.

Stadionit ovat suuri markkina, jossa elämys on arvonluonnin keskiössä. Nykyaikaisen stadionin uudelleenajattelu teknologia- ja liiketoiminta-alustaksi vaikuttaa merkittävästi elämys-, urheilu- ja viihdeteollisuuteen. Stadionin muuttaminen alustaksi edellyttää stadionin "avaamista" kolmansille osapuolille. Tämä tuo mukanaan merkittäviä muutoksia stadionin liiketoimintamalliin.

Stadionelämyksiä kehittämässä palvelumuotoilun keinoin

Stadionista maailmanluokan elämyskeskukseksi -projektin tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ja tuottaa uutta tietoa elämyksellisen stadionin menestystekijöistä ja kehittää yhdessä metropolialueen stadionien kanssa niiden kykyä tuottaa vetovoimaisia ja käyttäjille arvoa tuottavia stadionelämyksiä.

Vuoden 2017 tutkimusvaihe painottui tiedon keräämiseen toimintatavoista, järjestelmistä ja yhteistyömalleista. Lisäksi tutkimusvaiheessa tunnistettiin ja analysoitiin parhaita olemassa olevia kansainvälisiä käytänteitä. Vuoden 2018 kehittämisvaiheessa panostettiin kerätyn tiedon hyödyntämiseen käytännössä, muun muassa uusien elämyksellisten palvelujen kehittämiseen yhdessä palveluntarjoajien kanssa sekä lisäarvon luomiseen stadioneilla ja areenoilla.

Kehittämisvaiheessa toteutettiin useita palvelumuotoilu- projekteja tiiviissä yhteistyössä kohteina olleiden pääkaupunkiseudun stadioneiden ja areenoiden palveluntuottaja- verkoston kanssa. Hankkeen toteutti Haaga-Helia ammattikorkeakoulu yhteistyökumppaneinaan metropolialueen stadionit ja areenat sekä Manchester Metropolitan University.

Digitaalinen asiakaspolku -palvelumuotoiluprojektin tavoitteena oli tuottaa uusien tapahtumakävijän asiakaspolkua parantavien digitaalisten ja/tai digitaalisia ja reaaliympäristön palveluja yhdistelevien palveluiden konseptikuvaukset.

Digitaalinen yhteisöllisyys -projektin tavoitteena oli yhdessä fanien ja kävijöiden kanssa tuottaa vastaus kysymykseen ”Mitä yhteisöllisyys voi tarkoittaa digitaalisissa kanavissa”. Tähän perustuen projektissa konseptoitiin yksi tai useampi digitaalista yhteisöllisyyttä tukeva palvelukonsepti.

Pysäköinti ja WOW -projektin tavoite oli laatia kehittämissuunnitelma pysäköintipalvelun käyttäjäkokemuksen parantamisesta.

Kohti brändättyä asiakaskokemusta -projektin tavoitteena oli laatia konseptisuunnitelma yhdestä tai useammasta uudesta palvelusta, joka auttaa areenan tiimiesimiehiä saamaan tiiminsä tekemään brändin eläväksi asiakaskokemuksessa.

Kohti brändättyä asiakaskokemusta ravintolapalveluissa -projektin tavoitteena oli laatia konseptisuunnitelma uudesta palvelusta, joka auttaa ravintolapalveluita tuottavia yrityksiä tekemään tapahtumabrändin eläväksi asiakaskokemuksessa.

Olympiastadionin XR-teknologiakonseptin tavoitteena oli kehittää uudenlainen XR-teknologiakonsepti, joka tähtää käyttöasteen parantamiseen päivinä, joina stadionilla ei järjestetä tapahtumia.

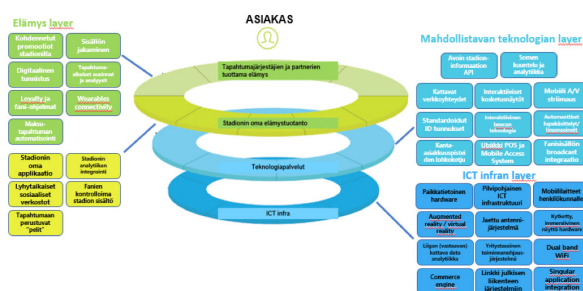
Tapiolan urheilupuisto ja metron vaikutus logistiikkaan -tutkimus selvitti saavutettavuuden merkitystä käyttökokemuksessa ja erityisesti metron vaikutuksia kävijöiden liikkumiseen ja käyttäytymiseen.

Stadionit murroksessa

Stadion-toimiala on keskellä voimakasta murrosta. Uudet stadionit ja arenat pyritään sijoittamaan kaupunkien ydinkeskustojen välittömään läheisyyteen ja kehittäjien tavoitteena on usein yhdistää niissä yhtä aikaa urheilu, viihde, kauppa ja asuminen. Uudenlaiset stadion -konseptit sisältävät visioita kokonaisista stadionkaupunginosista (*arena districts*), jotka toteutuessaan muokkaavat ympäröivää kaupunkirakennetta voimakkaastikin.

Samanaikaisesti fanien rooli elämystuotannon suuntaajina ja ohjaajina kasvaa voimakkaasti. Yleisö on aiempaa vahvemmin vuorovaikutuksessa artistien, pelaajien ja joukkueiden kanssa niin pelialueella, stadionin käytävillä kuin sen ulkopuolellakin. Samalla tietotekniikan lisääntyminen ja siirtyminen laajassa mittakaavassa mobiili- ja pilvipalveluihin on olennaisesti muuttanut sekä elämystuotantoa että kaupankäyntiä.

Kun bitit ja fyysinen maailma kytkeytyvät toisiinsa yhä voimakkaammin, *koko stadionliiketoiminta on siirtymässä kohti mallia, jossa stadion on tekninen ja kaupallinen elämystuotannon alusta.*



Stadion alustan kerroksellinen rakenne (modified from Giorgio & Campbell, 2016)

Stadionien merkittävimmät uuden arvonluonnin mahdollisuudet liittyvät stadionin ja laitteisto- ja ohjelmistoinfrastruktuurin avaamiseen kehittäjille, sponsoreille ja käyttäjille. Stadionin muuttaminen elämystuotannon alustaksi mahdollistaa joukon kolmansien osapuolien tuottamia kokemuksia, jotka täydentävät stadionin ja/tai tapahtumajärjestäjän tuotantoja. On hyvä muistaa, että käyttäjän kokonaiselämys muodostuu pitkän aikavälin tapahtumasarjasta, ei vain tapahtumasta. Elämykseen kuuluu suunnittelua, lipun osto, matka kohti tapahtumapaikkaa, itse tapahtuma sekä joukko vaiheita varsinaisen tapahtuman jälkeen.

Ajatus stadionista elämystuotannon alustana muodostuu kolmen toisiinsa liittyvän kerroksen ympärille. Kuvio alla esittää stadion-alustan kerroksellisen rakenteen.

Stadionin muuttaminen alustaksi edellyttää stadionin ”avaamista” kolmansille osapuolille, joita ovat muun muassa kehittäjät, sponsorit ja mainostajat. Tämä muutos tuo mukanaan merkittäviä muutoksia stadionin liiketoimintamalliin. Alustamaisen toimintamallin ansaintalogiikka eroaa huomattavasti perinteisen stadionelämyksen ansaintalogiikasta eli pääsylippumyyntiin perustuvasta musiikki-, urheilu- tai muusta tapahtumasta, jota ympäröivät ruoka- ja vähittäiskaupan palvelut.

Alustatalouden mukaisessa uudessa mallissa stadion-operaattori ei ole vain tapahtumapaikan hallinnoija vaan myös alustan arkkitehti ja manageri. Vaikka tällaiseen muutokseen liittyy riskejä, se on myös huomattava tilaisuus luoda aivan uudenlaisia arvontuotannon lähteitä yleisölle ja kumppaneille.

Elämystuotannon alustan rakentamisen kolme keskeistä osaa:

1. Kehittäjäekosysteemi

Vaikka tarkoitamme ”elämystuotannon alustalla” koko stadionin liiketoimintamallia, sen keskiössä on *teknologiaekosysteemi* eli laitteistojen, ohjelmistojen ja työkalujen kokoelma, joiden avulla partneriyritykset voivat rakentaa stadionin perusinfrastruktuurin ja järjestelmien päälle omia toimintojaan. Stadionit voivat edistää uusien elämysten ja niiden osien syntymistä luomalla ohjelmointirajapintoja (API) ja kirjastoja sekä tukemalla yleisesti kehittäjiä.

2. Business drivers

Ensisijainen taloudellinen voima, joka erottaa alustan erillisistä tuotteista, on ns. network effect eli verkostovaikutus. Tämä tarkoittaa, että *alustan tuottama hyöty käyttäjille kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän muita käyttäjiä alustalla on*. Esimerkiksi Facebookissa sosiaalisen verkoston arvo kasvaa käyttäjälle sitä suuremmaksi, mitä enemmän hänen ystäviään liittyy palvelun käyttäjiksi. Tämän lisäksi alustatalouteen kuuluvat merkittävät cross-side-hyödyt. Kun käyttäjien määrä kasvaa, alustasta tulee yhä kiinnostavampi erilaisille kehittäjille, sisällöntuottajille ja markkinoijille. Näin syntyy kehä: mitä enemmän alustalla on sisältöä, sitä enemmän sillä on käyttäjiä ja taas sitä enemmän sisältöä.

3. Säännöt ja hallinto

Stadionin elämystuotannon muokkaaminen alustaksi ja avaaminen kolmansille osapuolille sisältää riskejä. Se mahdollistaa ulkopuolisten pääsyn perusinfrastruktuuriin ja siellä syntyneen datan muokkaamisen ja manipuloinnin uusien elämysten tuottamista varten. Stadion-operaattorilla on elämystuotannon arkkitehtinä oikeus ja velvollisuuskin luoda säännöt siihen, mitä tietoja ja järjestelmiä voidaan käyttää milloinkin, miten ja mihin tarkoitukseen.

Kehittämisehdostuksia stadioneille ja areenoille

1. Määrittele tiekartta alustaksi siirtymiselle

Tiekartta voi perustua käytössä olevan teknologian päivitysjaksoihin. Vaikka stadion ei voi suunnitella infrastruktuuriaan tyhjästä tai uudistaa olemassa olevaa infrastruktuuriaan kertaheitolla, operaattorit voivat silti hyödyntää elämystuotannon alusta -konseptia rakentaakseen ajan saatossa tekniikan, jolla se voi täyttää fanien muuttuvat tarpeet ja odotukset. Jokaista päivitystä (kuten beaconien asentaminen tai mobiilimaksamisen ja -lippujen lanseeraaminen) tulisi peilata siihen miten uudet komponentit integroituvat muihin stadionin osiin ja voidaan-ko tämä järjestelmä avata myös ulkopuolisille kehittäjille.

2. Rohkaise kehittäjiä

Verkostovaikutuksen takia stadion-alustan hyöty sekä yleisöasiakkaille että stadionille ja muille alustalla toimiville yrityksille kasvaa käyttäjien ja kehittäjien määrän kasvaessa. Useilla stadioneilla ja monissa liigoissa fanien/yleisön yllyttäminen omien laitteittensa käyttämiseen tapahtuman ympärillä ja aikana on koettu hyvin menestyksekkääksi sekä fanien, stadionoperaattorin että partneriyritysten puolesta.

Sen sijaan kehittäjiä, liiketoimintasuunnittelijoita ja start-up-yrityksiä on määrällisesti vähemmän. Siksi kehittäjien (kuten esimerkiksi start-up yritysten, nykyisten partnerien ja muilla stadioneilla toimivien yritysten) yllyttäminen operoimaan stadion-alustalla edellyttää hyvin johdettua tavoitteellista ja päämäärätietoista työtä. Kehittämistyökalujen luominen ja datan avaaminen kehittäjille on ensimmäinen askel eri osapuolille hyödyllisen stadion-alustan luomisessa.

3. Määrittele, miten haluat alustasi toimivan

Tärkein yksittäinen tekijä menestyksekkään elämystuotannon alustan luomisessa on alusta lähtien luotu visio siitä, millainen alustasta tulee, kun se on valmis ja millä säännöillä alustalla tullaan toimimaan. Kehittäjille ja käyttäjille tulee antaa selkeät ohjeet tietoihin pääsystä ja tietojen käytöstä – etenkin, jos kyse on fanien henkilökohtaisista tiedoista.

4. Luo tiedon kaupallistamisen strategia

Yleisön laitteiden, stadionin käyttöjärjestelmien ja kaupallisten järjestelmien välinen vuorovaikutus tuottaa varsinaisen tiedon kultakaivoksen, jota älykäs organisaatio voi louhia ja hyödyntää. Osaa näistä tiedoista stadion voi käyttää omien prosessiensa tehostamiseen. Esimerkiksi käyttäjävirtojen pullonkaulat ja jonojen synty voidaan ennakoida ja sijoittaa asiakaspalveluhenkilökuntaa reaaliaikaisesti ihanteellinen määrä kaikkiin pisteisiin.

Muu systemaattisesti kerätty ja analysoitu data voi tuottaa huikeita oivalluksia fanien/yleisön käyttäytymisestä. Tällainen tieto voi olla arvokasta niin stadion-operaattorille kuin partneriyrityksille, tapahtumajärjestäjille, lipunmyyjälle, mediayhtiöille kuin markkinoijillekin. *Tieto kannattaa analysoida ja muokata selkeään ja päätöksentekoa tukevaan formaattiin*, jotta stadion-alustaa voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Samalla on hyvä muistaa, että jos stadion-operaattorilla ei ole selkeää visiota siitä, miten heidän stadion-alustansa tuottama tieto kaupallistetaan, sen kaupallistaa joku muu.

Julkaisut:

Stadionit elämystalouden alustana -yhteen-
vetoraportti. Haaga-Helia, 2018.

The Show Must Go On. Trends compilation with
relevance to Stadium/Arena Fan Experience
-trendiraportti.

Hankkeen tekijät:

Tutkimusjohtaja Teemu Moilanen
teemu.moilanen@haaga-helia.fi
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Kaupunkitutkimus- ja metropolipolitiikka -tutkimus ja -yhteistyö-ohjelma

Vuosina 2010–2018 toteutettu Kaupunkitutkimus- ja metropolipolitiikka -tutkimus ja -yhteistyöohjelma on metropolialueen korkeakoulujen, kaupunkien sekä kahden ministeriön välinen tutkimus- ja yhteistyöohjelma, jonka tavoitteena on edistää monitieteistä, korkeatasoista ja metropolialueen erityispiirteistä lähtevää kaupunkitutkimusta sekä siihen tukeutuvaa kehittämistoimintaa.

Ohjelman keskeinen tehtävä on kehittää ja rahoittaa horisontaaliseen yhteistyöhön perustuvaa kaupunkitutkimustoimintaa ja tutkimustulosten soveltamista sekä päätöksenteon tueksi että hyvien käytänteiden ja toimintamallien kehittämiseksi. Erityistä huomiota kiinnitetään kaupunkitutkimustiedon hyödynnettävyyteen ja levittämiseen metropolialuetta kehitettäessä.

Ohjelman vuosittain myöntämä hanke-
rahoitus kohdentuu mukana olevien
kaupunkien ja valtiotoimijoiden yhdessä
yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen
edustajien kanssa laatimaan ohjelmaan
liittyviin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin.

Hankkeessa mukana:

