

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, myyntityö

2024

Pyry Poso ja Roni Taberman

B2B-myynti Liiga-seuroissa

– miten suomalaista jääkiekkoa myydään?



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2024 | 50 sivua

Pyry Poso & Roni Taberman

B2B-myynti Liiga-seuroissa

- Miten suomalaista jääkiekkoa myydään?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kotimaisen jääkiekon pääsarjatasen Liigan organisaatioiden myynti tapahtuu, ja mistä se koostuu. Opinnäytetyö keskittyy nimenomaisesti B2B-myyntiin, ei kuluttajamyyntiin. Opinnäytetyössä käydään läpi urheilun ja myynnin erityispiirteitä ja tutkitaan, miten urheilun alalla myydään. Teoriaosuudessa tutustutaan myynnin ja urheiluliiketoiminnan peruseräisiin. Tutkimusosuudessa selvitetään, kuinka myynti toimii Liigassa ja millaisia erityispiirteitä sillä on.

Tutkimusosuus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena. Haastateltavaksi etsittiin B2B-myyntistä vastaavia henkilöitä Liigan organisaatioista. Haastattelukysymykset luotiin B2B-myyntin ympärille ja tutkimuksen tuloksia käsiteltiin rajatun aiheen mukaan myynnin perusteella.

Lopullinen haastatteluiden määrä on kuusi haastattelua. Haastatteluita saatiin hyvin eri kokoluokan seuroilta ja tuloksissa oli paljon yhteneväisiä piirteitä. Tämän vuoksi haastattelututkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimus osoitti, että myynti Liiga organisaatioissa on hyvin samanlaista kuin myynti muillakin aloilla, mutta vaatii myyjältä taitojen soveltamista. Erityisesti tunne ja sen käyttäminen hyväksi myynnissä on suuressa roolissa, kun työskennellään urheilun alalla.

Asiasanat: B2B-myynti, urheiluliiketoiminta, urheiluorganisaatio, myyntiprosessi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2024 | 50 pages

Pyry Poso ja Roni Taberman

B2B sales in Liiga clubs

- How is Finnish ice hockey sold?

The aim of this thesis is to examine how sales are carried out within the organizations of the Finnish top-tier ice hockey league, Liiga, and what these sales processes consist of. The focus of this thesis is specifically on B2B sales, not consumer sales. The thesis covers the unique aspects of sports and sales and explores how sales are conducted in the sports industry. The theoretical section introduces the basic principles of sales and sports business. The research section investigates how sales operate in Liiga and what particular characteristics they have.

The research was conducted through qualitative interviews. Individuals responsible for B2B sales in Liiga organizations were selected for the interviews. The interview questions were designed around B2B sales, and the results were analyzed based on the sales processes within the limited scope of the topic.

A total of six interviews were conducted. Interviews were conducted with clubs of varying sizes, and the results showed many common traits. For this reason, the interview-based research can be considered reliable. The study revealed that sales in Liiga organizations are quite similar to sales in other industries, but they require the salesperson to apply specific skills. In particular, emotion and its effective use in sales play a major role when working within the sports sector.

Keywords: B2B sales, sports business, sports organization, sales process

1 Johdanto	7
2 Myynti	8
2.1 B2B-Myynti	8
2.2 Myyntiprosessi	10
2.2.1 Prospektointi	11
2.2.2 Kontaktointi	11
2.2.3 Tapaaminen ja tapaamisen jälkeiset toimenpiteet	13
2.2.4 Vastaväitteiden käsittely	14
2.2.5 Tarjoaminen ja klousaaminen	15
2.2.6 Jälkityöt ja asiakkuuden hoito	16
2.2.7 Asiakkuudenhoitojärjestelmät	17
2.2.8 AIDA-malli	18
2.2.9 SPIN-Malli	19
2.2.10 Myynnin mallien käyttö urheiluseuroissa	20
3 Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet	21
3.1 Brändi ja merkitys	21
3.2 Urheiluseuran B2B-myynti	22
3.3 Liiga-seurojen talous	23
4 Yhteistyökumppanuudet ja sponsorointi	25
4.1 Urheiluseurat ja yhteistyökumppanuudet	25
4.2 Urheilumarkkinointi ja -myynti	26
4.3 Sponsorointi ja sponsorisopimus	27
5 Tutkimus	29
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat	29
5.2 Haastattelututkimus	29
5.3 Tulokset	30
5.3.1 B2B-myyntin merkitys	31
5.3.2 Hyvä urheilumyyjä	31
5.3.3 Myynnin mittarit	32
5.3.4 Liiga-seurojen myyntiprosessit	33

5.3.5 Molemminpuolinen lisäarvon tuottaminen	34
5.3.6 Myytävät kokonaisuudet	35
5.3.7 Kumppanien odotukset	36
5.3.8 Tulovirrat sekä yritysmyyntin osuus	37
5.3.9 Johtopäätökset ja suositukset	38
5.4 Johtopäätökset	38
5.5 Suositukset	41
5.6 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	41
Lähteet	43
Liitteet	50

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kuvat

Kuva 1. Myyntiprosessin vaiheet (mukaillen Jouppi 2020) 10

Käytetyt lyhenteet ja sanasto

B2B	Business to business, eli yritykseltä toiselle yritykselle tapahtuva myynti
B2C	Business to customer, eli yritykseltä yksittäiselle kuluttajalle tapahtuva myynti
CRM	Customer Relationship Management
Klousaaminen	Kauppan loppuun vieminen asiakkaan kanssa molemminpuolisen hyödyn ja molempien osapuolten asettamien ehtojen täytyessä.
Liiga	Suomalaisen Jääkiekkoilun korkein eli pääsarjataso, jossa urheilijat pelaavat ammattikseen
Myyntiprosessi	Monivaiheinen prosessi, jonka tavoitteena on saattaa asiakas kohti kauppaa.
Nonprofit-organisaatio	Järjestö, joka ei toiminnallaan tavoittele voittoa
Urheiluliiketoiminta	Liiketoimintaa, jonka toimialana on urheilu ja osana on urheiluseura

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui myynti osana urheiluliiketoimintaa. Lähdimme selvittämään, miten Liiga-seurojen B2B-myynti on organisoitu sekä millaisia eroja seurojen väliltä löytyy. Liiketoiminta urheiluseurojen taustalla on välttämättömyys urheilun toteuttamisen kannalta. Urheiluseurojen toiminnan kannalta myynti nousee avainasemaan, koska ilman sitä raha ei liiku, eikä itse toiminnalle ole mahdollista luoda alustaa. Sponsorit, yhteistyöt ja muut tulovirrat ovat täysin välttämätön osa urheiluliiketoimintaa, ilman rahaa ei ole urheilua. Urheiluliiketoiminta on laaja ala ja kokoluokat vaihtelevat todella paljon riippuen minkä sarjatasen organisaatioihin keskittyy. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui tarkemmin Liiga, koska Suomen mittakaavassa se on kaikista urheilusta seuratuimman ja suurimman lajin pääsarjataso, jossa ammattimaisuus näkyy sekä liiketaloudellisesti, että urheilullisesti. Myös Liigassa seurojen taloudelliset resurssit ja kokoluokat vaihtelevat merkittävästi, joten myyntiorganisaatioiden koko ja myyntivolyymit eivät ole vakioita.

Myynti on yksi jokaisen liiketoiminnan kulmakivistä. Tämä johtuu siitä, että myynti vaikuttaa suoraan yrityksen tai organisaation liikevaihtoon ja sen myötä myös olennaisesti liiketoiminnan pyörittämiseen. Myynnin määritelmä ei ole yksiselitteinen, koska on olemassa niin paljon erilaista myyntiä. Myyntiä on jokaisella alalla ja myynti on arkisessakin elämässä monessa tilanteessa läsnä. Liiketoiminnassa myynti jaetaan B2C (business to customer) ja B2B (business to business) myyntiin. B2C-myynti on vähittäismyyntiä yritykseltä suoraan loppukuluttajalle ja B2B-myynti tarkoittaa myyntiä, joka tapahtuu yritykseltä toiselle yritykselle. (Lähteenmäki 2023.) Tämä opinnäytetyö keskittyy B2B-myyntiin.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään urheiluliiketoimintaa, myyntiä ja markkinointia koskevaa tutkimustietoa ja lähdekirjallisuutta. Opinnäytetyö on jaettu teoria- ja tutkimusosuuteen. Teoriaosuudessa käydään yleisesti läpi B2B-myyntiä ja urheiluliiketoimintaa koskevia lähteitä. Teoriaosuuden tueksi tehty on tutkimusosuus, joka on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena. Toteutetun haastattelututkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin: Miten Liiga-organisaatioiden B2B-myynti on organisoitu ja millaisia eroavaisuuksia eri Liiga-seurojen B2B-myyntin käytänteissä on?

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset ja analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulosten perusteella tehdään johtopäätökset. Johtopäätöksiä tarkastellaan ja peilataan myös teoriaosuuteen.

2 Myynti

Kaikki myynti on kanssakäymistä osapuolten välillä. Myynti on tapa saavuttaa asiakkaita ja tarjota näille palveluita tai tuotteita. Myynnin tavoitteena on vaikuttaa ostajaan ja vakuuttaa tämä tuotteesta tai palvelusta, jotta syntyy asiakkuus. Hyvä myynti on asiakaslähtöisyyttä ja ennen kaikkea kuuntelua. Tämän pohjalta mietitään asiakkaan tilanteeseen paras ratkaisu ja ohjataan asiakasta tätä kohti. Asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaa monet asiat, joka tekee myyjän tehtävästä hankalan. Pitää osata ottaa huomioon sekä asiakkaan tunnepuoli, että järkiperusteet ja näiden pohjalta osata tarjota ja myydä oikealla tavalla. Tämän takia myynti vaatii myyjältä paljon mukautumista tilanteeseen ja asiakkaaseen. Onnistuneessa myynnissä myyjä ottaa asiakkaan tarpeet huomioon ja osaa tarjota tälle juuri vastaavat hyödyt palvelusta tai tuotteesta. Tämä kaava kuulostaa helpolta, mutta harvemmin myynti sitä on. Myyjä joutuu lähes aina perustelemaan hyötyjä ja vastaamaan asiakkaan epäilyksiin ja vastaväitteisiin. (Luukkanen 2016.)

2.1 B2B-Myynti

B2B-myynnissä on paljon enemmän syvyyttä ja vaikuttavia tekijöitä kuin kuluttajalle myytäessä. Esimerkiksi niin myyvän, kuin ostavankin osapuolen strategiat, arvot ja yrityskulttuurit vaikuttavat paljon yritysten yhteensopivuuteen. Nykypäivänä todella tärkeässä asemassa on myös yrityksen arvojen sekä brändin rakentaminen ja näiden markkinointi ja myyminen. Yleinen mielikuva siitä, että yrityksen toimintatavat ovat yleisesti miellettyjen hyvien arvojen mukaisia auttaa todella paljon yhteistyön tekemisessä nykypäivänä, koska hyvät arvot ovat suurempi kriteeri kuin ne ovat ennen olleet. (Kurvinen & Seppä 2016, 15–17.)

B2B-myyntiprosessi voi olla usein varsinkin aloitteleville myyjille todella haastava ympäristö. Kauppojen koot nousevat huomattavasti muutoksena kuluttajakauppaan, ostajat ovat useimmissa tapauksissa paljon peruskuluttajaa varovaisempia ja kriittisempiä, koska jokainen kauppa saattaa vaikuttaa yrityksen toimintaan paljon. B2B-myyntiprosessiin myös vaikuttaa huomattavasti suurempi määrä henkilöitä kuin B2C-myynnissä ja ostoprosessiin vaikuttaa asiakkaan puolella moni henkilö. (Dock 2024.) B2B-myyntiprosessi ja myyntisyklit ovat pitkiä ja prosessin aikana myyjä tapaa ostajan puolelta eri osapuolia. Myyntiprosessin pituus johtuu siitä, että yrityksen sisäiset prosessit vievät aikaa eikä kaupasta päätä vain yksi henkilö. Koska myyntiprosessi vie niin paljon aikaa, ovat yksittäiset asiakkuudet paljon rahallisesti arvokkaampia ja tärkeämpiä kuin

esimerkiksi yksittäinen henkilöasiakas. B2B-asiakkuuksien elinkaari on tavallisesti myös pidempi kuin yhden henkilöasiakkaan. (Alonso 2021.) Yksi tärkeimmistä ja samalla viimeinen vaihe myyntiprosessissa on asiakkuuden hoitaminen kaupan jälkeen. Nykyasiakkaan pitäminen asiakkaana on paljon halvempaa kuin uusasiakashankinta. Silti joskus voi käydä niin, että kaupan jälkeen asiakkuutta ei enää hoideta eikä yhteydenpitoa asiakasyritykseen ole kuin pakollisissa tilanteissa. Tämä asiakkuuden ylläpito ja hoitaminen pitää sisällään kaikenlaisen asiakkaasta huolehtimisen. Lyhyellä aikavälillä kaupasta tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotteen tai palvelun käyttöönotossa auttamista ja opastamista. Kun asiakkuutta hoidetaan, asiakas pysyy tyytyväisenä ja kasvatetaan todennäköisyyttä asiakkuuden säilyttämiseen ja mahdolliseen kaupan uusimiseen tai lisämyyntiin. Asiakkaan kanssa yhteydessä olemisella on myös yrityksen prosessien ja tuotteen kehityksen kannalta hyviä vaikutuksia. Kanssakäymisen avulla saadaan arvokasta tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei ja mikä tuotteessa tai palvelussa on hyvää ja missä on kehitettävää. (Kurvinen & Seppä 2016, 197–200.)

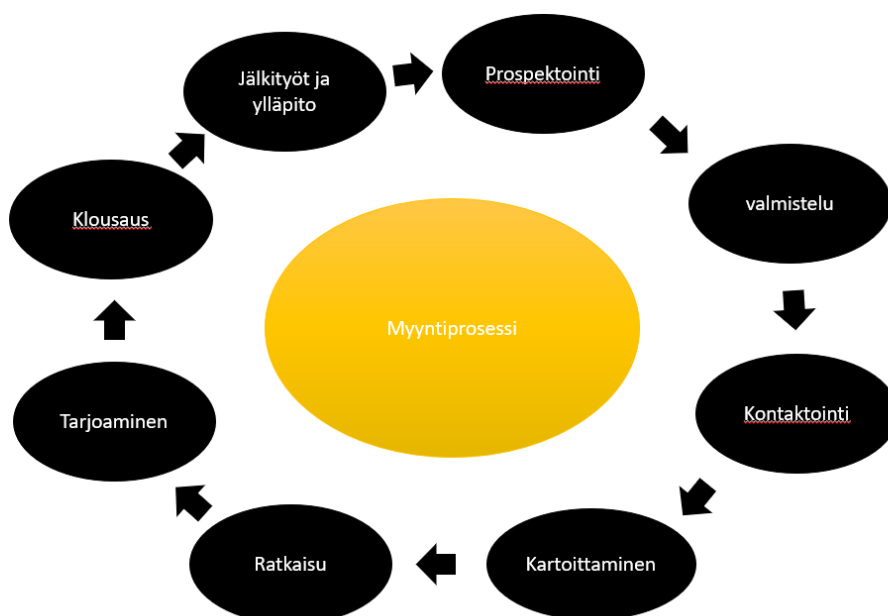
Myyjiä kohtaan koetaan usein ennakkoluuloja ja tutkitusti B2B-asiakkaat eivät usein pidä myyjiä luotettavina, verrattuna muihin ammattiryhmiin. B2B-asiakkuuksissa ostajat ovat yleensä erittäin valveutuneita ja tuotetietoisia, joten myyjäosapuolen pitää saada tuotettua muutakin lisäarvoa, pelkän tuote-esittelyn lisäksi. Ostajat toivovat saavansa henkilökohtaista ja lämminhenkistä palvelua, tämä pätee niin B2C- kuin B2B-myyntissäkin. Yritysten välisessä myyntissä potentiaaliset ostajat usein toivovat saavansa nimenomaan saman tyyppistä palvelua kuin kuluttajamyynnin parissa. Yritysmyyntissä myyjäosapuolen odotetaan tunnistavan ostajatahon tarpeet ja osaavan tarjota juuri tähän sopivia ratkaisuja. Kokemus, palvelu ja inhimillisuus nousevat yleensä suurempaan arvoon kuin itse tuote tai palvelu. (Kenner & Leino 2020.)

Hyvän B2B-myyjän tulee hallita tietyt tärkeät ominaisuudet myynnin saralla. Ominaisuudet ovat toki monelta osin samoja kuin kuluttajamyynninkin parissa, mutta tietyt asiat korostuvat ja eroavat luonnollisestikin toisistaan, koska tuotetta myydään erilaisille asiakkaille. Hyvän yritysmyyjän tulee osata samaistua asiakkaaseen, jolloin taustatöiden tekeminen ja asiakkaaseen tutustuminen nousevat tärkeään asemaan. B2B-myyjän tulee kyetä myös luovaan ajatteluun, jolloin hän kykenee ratkaisemaan ja toisaalta myös luomaan asiakkaalle aidon tarpeen tuotetta tai palvelua kohtaan. Myyntihenkilön ja myyvän firman on todella tärkeää pystyä luomaan aitoa lisäarvoa asiakkaalleen, toteutuu se sitten tehokkuuden, helppouden tai muun vastaavan tekijän muodossa. Kuten sanottu, ovat B2B-asiakassuhteet ja niiden luominen yleensä pitkiä prosesseja, joten kärsivällinen ja johdonmukainen työote on tärkeä työkalu onnistumisten taustalla. Asiakkaat ja asiakkuudet ovat aina erilaisia keskenään, eikä kahta täysin identtistä persoonaa ole olemassakaan. B2B-myyjän onkin tärkeää sopeutua ja

muuttaa toimintatapojaan asiakkaidensa mukaisesti. Sama myyntityyli ja myyntiprosessi ei välttämättä toimi kaikille, mutta mukautuva myyjä kykenee toimimaan erilaisten persoonallisuuksien kanssa luontevasti. (Intotalo n.d.)

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on yrityksen strateginen lähestymistapa potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen ja myyntiin. Myyntiprosessi on menestymisen kannalta jokaiselle yritykselle todella tärkeä. Se auttaa yritystä hoitamaan myyntiä järjestelmällisesti. (Altintop 2023, 6.) Kuten kuvasta 1 nähdään, myyntiprosessi koostuu vaiheista.



Kuva 1. Myyntiprosessin vaiheet (mukaillen Jouppi 2020)

Myyntiprosessin kehittäminen ja optimointi on monille yrityksille haasteellista. Myyntiprosessin kehittäminen vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan menestykseen. B2B-myyntisyklin optimoimiseksi ja lyhentämiseksi on olennaista suorittaa tarvittavat toimet ja parannukset. Keskittymällä esimerkiksi asiakasymmärryksen syventämiseen ja asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen voidaan saavuttaa tehokkaampi myyntiprosessi, jonka kautta saadaan kehitettyä ja optimoitua liiketoimintaa. Myyntiprosessin kehittämiseen sisältyy myös myyntitiimin kouluttamista, myyntiteknologioiden tehokasta hyödyntämistä, asiakaspalautteen systemaattista keräämistä ja hyödyntämistä sekä yhteistyön parantamista muiden organisaation osastojen kanssa. Keskittyminen näihin

näkökohtiin auttaa optimoimaan myyntisykliä ja luomaan vahvemman pohjan liiketoiminnan menestykselle. (Efficacy n.d.)

2.2.1 Prospektointi

Prospektointi on B2B-myyntiprosessin ensimmäinen ja todella tärkeä vaihe, joka rakentaa pohjan myyntiprosessin myöhempien vaiheiden onnistumiselle. Prospektointi tapahtuu jo ennen mitään kontaktointia asiakkaaseen. Prospektointi tarkoittaa eri asiakkuuksien potentiaalinen tunnistamista siten, että saadaan myyntiputkeen mahdollisimman potentiaalisia asiakassuhteita, joiden potentiaali pitkäaikaisina asiakkuuksina on suuri. Pyritään siis vähentämään turhaa työtä suuntaamalla toimenpiteet ja resurssit oikeaan paikkaan. (Kenner & Leino 2020.)

Prospektoinnin voi tehdä monella tapaa ja se voi joillakin olla vaihe, johon ei käytetä tarpeeksi aikaa. Toiset taas käyttävät prospektointiin enemmän aikaa. Yleisesti ottaen nykypäivänä prospektointi koetaan tärkeämpänä ja siihen käytetään enemmän aikaa ja vaivaa kuin ennen. Kun aikaisemmin prospektiksi on riittänyt yritys, jolla saattaisi olla tarvetta palvelulle, haravoidaan nykyään tarkemmin esiin tekijöitä, jotka tekevät tästä prospektista potentiaalisemman kuin toisesta. Hyvän prospektin tunnistaa esimerkiksi siitä, että tällä on todellinen selkeä tarve, varaa tehdä hankintoja ja valmius tehdä päätös (Anttila 2013). Lisäksi on alettu ottamaan uusia asioita huomioon kuten ajoitus asiakkaan tarpeen näkökulmasta. Miten voidaan tarjota kaikkein parhaassa tilanteessa ja tarpeen mukaan. (Honkanen 2021.) Kun nämä asiat on mietitty valmiiksi, niin voidaan alkaa ottaa ensimmäisiä kontakteja potentiaalsiin asiakkaisiin.

2.2.2 Kontaktointi

Kun prospektointi on hoidettu hyvin ja aletaan tekemään seuraavia toimia kaupan toteutumista kohti, tulee seuraavana vaiheena kontaktointi. Kontaktointi on vaihe, jossa myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Tavoitteena on saada sovittua tapaaminen asiakkaan kanssa. Kontaktointi koetaan usein epämukavana ja vaikeana vaiheena varsinkin, jos puhutaan kylmäkontaktoinnista eli asiakkaan lähestymisestä ensimmäistä kertaa ilman, että tämä tietää etukäteen eikä asiakkaalla ole myöskään tässä vaiheessa vielä välttämättä tietoista tarvetta myytävälle tuotteelle. Myyjän tekemiseen vaikuttaa tässä tilanteessa usein kylmäkontaktille usein ominaiset toistuvat kielteiset vastaukset, jonka seurauksena helposti aletaan pelkäämään torjutuksi tulemista. Tämä on kuitenkin välttämätön osa myyntiä ja aina tulee vastaan tilanteita, joissa joutuu

ottamaan yhteyttä erilaisia kanavia pitkin asiakkaaseen ja silloin pitää osata sivuuttaa kaikki pelko torjutuksi tulemisesta. On todella tärkeää, että myyjä pysyy koko myyntiprosessin aikana aktiivisena, yksi kontakti ei todellakaan riitä. (Kenner & Leino 2020, 114.)

Kontaktointi koostuu useasta eri vaiheesta. Laadukkaan kontaktoinnin taustalla on syytä määritellä kohderyhmät ja ihanneasiakkaat. Vaikka juuri koskaan ei ole varaa valita asiakkaitaan, helpottaa jaottelu kontaktointia merkittävällä tavalla. Kun kontaktit jaetaan erilaisiin luokkiin, on helpompaa panostaa tiettyihin kontakteihin isompia paukkuja ja ennen kaikkea säädellä kontaktoinnin laatua erilaisin keinoin. Kontaktoitavien kumppaniehdokkaiden taustatietojen selvittäminen on muutenkin keskeisen tärkeää. Kun myyjä on tehnyt kotiläksynsä, on hänen huomattavasti helpompaa suorittaa tarpeen kartoitus ja sitä kautta tarjota kulloisellekin asiakkaalle aidosti arvoa tuottavia paketteja. (uusitorppa 2022.)

Ensimmäisen kontaktin aikana myyjä saa kosketuspintaa suoraan asiakkaan kanssa ja päästään jo miettimään millainen tämä asiakkaan todellinen tarve on. Kontaktoinnissa tärkeää on, että se tehdään tarpeeksi henkilökohtaiseksi alusta lähtien, jotta saadaan asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi ja luotua tällä tavoin lisäarvoa. Kontaktoinnin tapoja on monia. Usein mielletään, että kontaktoinnissa paras kanava on kuitenkin puhelinsoitto, koska sen avulla kontaktista saa mahdollisimman henkilökohtaisen alusta lähtien. Tällä tavoin voidaan päästä sopimaan jo alustavasti jatkosta ja sopimaan tulevista yhteydenotoista sekä mahdollisesti jo asiakkaan tapaamisesta. Täten myyntiprosessia viedään tehokkaasti eteenpäin ja kasvatetaan asiakkuuden syntymisen potentiaalia. Puhelin kontaktointi on tehokasta ja toimii parhaiten silloin, kun myyjä on valmistautunut laadukkaasti eli tehnyt niin sanotusti kotiläksynsä (b2bmyynti 2022.)

Perinteisin ensimmäisen kontaktin kanava on puhelimitse soittaminen. Nykyään käytössä on myös paljon muita tapoja ja kanavia kontaktointiin varsinkin uusien asiakkaiden tavoittamiseen. Ensimmäinen kontakti on myyntiprosessin kannalta todella tärkeä ja sen aikana myyjän pitää saada mahdollinen asiakas vakuuttumaan siitä, että tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle aidosti lisäarvoa. (Lappi 2019, 17.) Kontaktointia ei tule jättää yhden ja ainoan kanavan varaan, vaan hyvä myyjä osaa hyödyntää useita erilaisia alustoja kontaktoinnin yhteydessä. Potentiaaliset asiakkaat ja kumppanit muodostuvat tavallisista ihmisistä ja jokainen ihminen on erilainen, näin ollen myös erilainen kontaktointi toimii eri ihmisiin. Kontaktikanavan valintaan vaikuttaa asiakassuhteen luonteen lisäksi moni muu asia. Kanavaa valittaessa on syytä ottaa huomioon esimerkiksi asiakkaan yleiset käytännöt ja maantieteellinen sijainti (Majuri 2018, 5). Useampi kontaktointikanava myös mahdollistaa sen, että myyjällä on mahdollisimman

hyvät edellytykset tavoittaa mahdollisimman monta uutta ja vanhaa kontaktia. Myyjän ei kannata sortua liian suppilomaiseen ja mustavalkoiseen ajatteluun, vaan uskaltaa käyttää erilaisia toimintatapoja ja kontaktointimalleja, jotta on mahdollista tavoittaa mahdollisimman laajalta rintamalta liidejä. Hyvä myyjä osaa myös lukea tilannetta ja kohdentaa kontaktoinnissa tietyt toimintamallit juuri tietyille yrityksille ja potentiaalisille kumppaneille. (Lippo 2017.) Näitä työkaluja ja toimintamalleja hyödyntämällä saadaan enemmän tapaamisia järjestettyä potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Tapaamisten saaminen on tärkeä askel ja nostaa huomattavasti onnistumisen mahdollisuuksia.

Kontaktointivaiheessa paras skenaario on se, että kontaktihenkilö on itse jonkinasteisessa päätösvallassa roolissa edustamassaan yrityksessä. Tällöin kontaktoitavan ei tarvitse hakea monelta eri toimijalta lupaa ja suostumusta asian eteenpäin viemiseksi. Kontaktointivaiheessa myyjän on tärkeä olla rehellinen, positiivinen ja aito oma itsensä. Monotooninen ulkoa opeteltu myyntispiikki ei vetoa, persoonat tekevät vaikutuksen ja luovat inhimillisen kuvan. Positiivinen kokemus on aina tärkeä, koska vaikka kauppa ei sillä kertaa syntyisikään, jättää kokemus silloin positiivisen muistijäljen. (Tirkkonen 2013)

2.2.3 Tapaaminen ja tapaamisen jälkeiset toimenpiteet

Tapaaminen potentiaalisen asiakkaan kanssa on myyntiprosessissa vaihe, jossa kaupan saaminen on kaikkein todennäköisintä. Tapaamisessa on monia asioita, joita pitää valmistella ja ottaa huomioon, jotta siitä saa mahdollisimman tehokkaan ja asiakkaalle miellyttävän. Valmistautuminen ennen tapaamista on avainasemassa myyjän onnistumisen kannalta. Myyjän tulee asettaa tapaamista ajatellen selkeät tavoitteet ja tehdä mahdollisimman hyvä tiedonhaku asiakkaasta. Valmistautumiseen kuuluu myös joissakin tilanteissa tilanteen harjoittelu. Hyvä valmistautuminen ja neuvottelun läpikäynti antaa myyjälle varmemmat otteet neuvottelun hallitsemiseen ja usein helpottaa neuvottelun luomaa stressiä ja pelkoa. (Merikallio 2016, 15.) On tärkeää, että myyjä kertoo tapaamisen aikana keskeisimmät asiat omasta yrityksestä ja palvelusta tekemättä siitä liian yksisuuntaista. Organisaatioilla on omanlaisensa käytännöt tapaamisten kulusta ja joillakin ensimmäisiin tapaamisiin saattaa sisältyä yksityiskohtainen esittely yrityksestä, kun taas joillakin esittelyiden rooli on vähäisempi. Organisaatio määrittää myös tapaamisen tavoitteet. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kauppa tai luottamuksen kasvattaminen ja informaation saaminen, joka johtaa uuden tapaamisen sopimiseen. Asiakkaan lisäarvon luomisen kannalta on tärkeää, että tapaamisessa pysyy henkilökohtaisuus ja vuorovaikutteisuus. Asiakkaan kuunteleminen ja tilan antaminen sekä oman

informaation antaminen asiakkaalle täytyy osata pitää hyvässä suhteessa, jotta vuorovaikutteisuutta ja miellyttävyyttä saadaan ylläpidettyä. Myyjän tehtävä on viedä tapaamista eteenpäin niin, että asiakas saa itse kertoa ongelmistaan ja kokee olevansa tilanteessa kontrollissa. Samalla myyjä lisää luotettavuuttaan asiakkaan silmissä ja kerää lisää tietoa asiakkaan tilanteesta, jotta pystyy tarjoamaan juuri oikeanlaista ratkaisua. (b2bmyynti. 2022.)

Tapaamisen lopputulemasta riippuen tapaamisen jälkeiset toimenpiteet voivat olla monenlaisia. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen tilanne voi jäädä vielä auki ja tapaamisessa on sovittu toimenpiteistä jatkoa ajatellen. Tapaamisen jälkeen on tärkeää, että nyt kun on tutustuttu asiakkaaseen ja myyntiprosessissa on henkilökohtaisuutta tarpeeksi, niin ylläpidetään näitä asioita tekemällä sovitut toimenpiteet tapaamisen jälkeen. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi lisätietojen selvittäminen ja yhteydenotto uutta tapaamista varten. On tärkeää, että tässä vaiheessa ei päästetä asiakasta otteesta olemalla liian passiivisia. Tässä tapaamisten välisessä vaiheessa aktiivisuus vahvistaa luottamusta ja auttaa myyjää luomaan etua kilpailijoihin nähden asiakkaan mielessä, jos kilpailijat eivät tee tätä yhtä hyvin. Yleensä jos tapaamisen aikana ei ole vielä annettu ensimmäistä tarjoutta asiakkaalle niin se annetaan tässä vaiheessa. Mikäli tarjous on annettu tässä vaiheessa, on todella tärkeää sopia, milloin asiaan palataan, jotta myyjä ei menetä tilanteesta otetta eikä tarjous pääse unohtumaan. (Huusko-Viikilä 2023.)

2.2.4 Vastaväitteiden käsittely

Myyntityössä vastaväitteitä kohtaa ja joutuu käsittelemään jatkuvasti. Vastaväitteitä esitetään, koska asiakas haluaa varmistaa saavansa mahdollisimman hyvän palvelun tai tuotteen omaan tarpeeseensa eikä ole vielä täysin vakuuttunut siitä, että kaupat kannattaa tehdä. Tämä on asiakkaalta täysin ymmärrettävää, koska varsinkin B2B-myyntissä kumppanuuksissa on pelissä usein suurempi määrä resursseja eli ne ovat pidempiaikaisia ja niissä liikkuu enemmän rahaa. Vastaväitteitä voidaan keksiä jokaisesta tuotteesta ja usein vastaväitteet toistavat itseään. Myyjänä kannattaa siis varautua, että tulee kohtaamaan saman vastaväitteen hyvin todennäköisesti tulevaisuudessakin. Tällä tavoin on mahdollista soveltaa aikaisempaa myyntikokemusta tuleviin asiakaskohtaamisiin. Aikaisempi kokemus voi olla hyväksi todettu tapa kumota vastaväite, joka on aikaisemmin onnistunut tai vastaavasti aikaisempi vastaväite, johon kauppa on kaatunut. Molemmissa tapauksissa myyjä pystyy refleктоimaan aikaisempia tapahtumia ja tulemaan jokaisen kohtaamisen myötä paremmaksi. (Proakatemia 2018.) Hyvä myyjä osaa luontevasti käsitellä vastaväitteet

asiakkaan tarpeeseen peilaten ja tämän jälkeen asiakkaalla ei ole enää syytä olla tekemättä sopimusta. Kaikkiin vastaväitteisiin ei tietenkään ole valmista vastausta ja jokaiselle myyjälle varmasti tulee vastaan tilanne, jossa vastaväitteeseen on vaikea vastata. Näitä tilanteita kannattaa aina reflektoida, jotta jatkossa pystytään olemaan valmiimpia ja päästään tulevaisuudessa asiakaskontakteissa onnistuneemmin tarjoamaan ja onnistumaan. (Sandholm 2023, 24).

2.2.5 Tarjoaminen ja klousaaminen

Tarjoaminen ja sopimuksen tekeminen tapahtuvat myyntineuvottelussa. Myyntineuvottelulla tarkoitetaan kaikkea myyjän ja ostajan kanssakäymistä, jossa tavoitteena on sopimuksen syntyminen. Myyntineuvottelussa todella tärkeässä asemassa on myyjän valmistautuminen. Perusasioiden kuten neuvottelun ajan ja paikan muistaminen ja ajoissa ilmaantuminen eivät riitä valmistautumiseksi. Myyjän kannattaa etukäteen erityisesti miettiä miten lähtee viemään neuvottelua eteenpäin ja millaisia kysymyksiä asiakkaalta kannattaa kysyä. Lähtötilanne ennen myyntineuvottelua kannattaa selvittää tarkkaan ja käydä läpi tietoa, jota asiakkaasta on ennen neuvottelua saatu kerättyä. Useimmissa myyntineuvotteluissa ostajalle syntyy vastaväitteitä ja epäilyksiä ja näihin pitää myös osata valmistautua. Myyjä voi esimerkiksi yrittää ennakoita mahdollisia vastaväitteitä, jotta niihin vastaaminen sujuu neuvottelussa helpommin. Myös yleinen tuotetietämys ja aikaisemmat kokemukset auttavat myyntineuvottelussa paljon, joten myyjän kannattaa käydä niitä läpi. Myyntineuvottelussa tapahtuu paljon ja jokainen tapaaminen on erilainen, joten valmistautuminen on tärkeää, vaikka tilanne vaikuttaisi ennen neuvottelua selvältä. (Jantunen 2023, 7–10.)

Kun aletaan puhua tarjoamisesta, tiedetään myyntiprosessin edenneen jo todella pitkälle. B2B-tarjoukset voivat olla monimutkaisia ja sisältää paljon asioita. Tämän takia on tärkeää, että tarjouksen läpikäymiselle varataan tarpeeksi aikaa, jotta varmistutaan siitä, että tarjous sisältää kaikki mistä on sovittu. Tarjoamisessa tulee esiin myös kaupan päättämiseen eli klousaukseen liittyvät asiat, joita on tärkeä hyödyntää. Esimerkiksi tietynlainen paineen luominen esimerkiksi voimassaoloajan asettamisen avulla on hyvä keino saada asiakas tekemään päätöksiä nopeammin. (Ormio 2016)

Tarjoamisen jälkeinen vaihe voi olla myyjälle raastava, koska ollaan jo pitkällä myyntiprosessissa ja on olemassa mahdollisuus kaupan menettämisestä. Tärkeää on kuitenkin saada asiakkaasta irti selkeitä vastauksia ja perusteluja.

Jos asiakas jää vain miettimään ja kauppa jää roikkumaan niin mahdollisuudet pienenevät hetki hetkeltä. Jos klousaaminen on liian hidasta niin se vie paljon aikaa sekä myyjältä, että myös asiakkaalta. Klousaamisvaiheessa on aina riski siitä, että vastaus on kielteinen ja se voi luoda myyjälle pelon torjutuksi tulemisesta, joka vaikeuttaa klousaamisen luontevuutta. (Natunen 2014, 19.) Myyjän on tärkeää pysyä lujana ja vaatia asiakkaalta myönteinen tai kielteinen vastaus ja jos vastaus on kielteinen, niin tulee pyrkiä selvittämään miksi ja miten tarjousta voidaan mahdollisesti muokata niin, että asiakkaan tarpeet kohdataan. Tarjouksen konkretisoituessa asiakkaalle usein tulee mieleen useita vastaväitteitä ja epäilyksiä joihin myyjän on oltava valmis vastaamaan ja perustelemaan. Kaikkein ihanteellisin tilanne kauppohen klousaamisvaiheessa on se, että myyntiprosessi on hoidettu niin hyvin, että asiakas hoitaa osan klousaamisesta itse. Asiakkaan täytyy olla varma tuotteesta, tarpeesta sekä olla vakuuttunut, että muut organisaatiossa ovat kaupasta samaa mieltä. Klousaaminen on myyntiprosessin haastavin vaihe, koska tässä vaiheessa myyjän pitää osata suostutella ja perustella tuote tai palvelu asiakkaalle ja saada tämä vakuuttumaan sen tarpeesta. Klousaamisessa myyjän mentaalipuolella on todella suuri vaikutus lopputulokseen. Myyjän on tärkeää luottaa omaan päätöksentekokykyynsä ja lopputulemaansa asiakkaan tarpeesta. Tämän jälkeen kaikki myyjän tekeminen viestii asiakkaalle, että myyjä todella uskoo tuotteeseen ja ratkaisuun. Tämä taas tarttuu asiakkaaseen ja vie tilannetta oikeaan suuntaan. (Ormio 2016.)

Myyntineuvottelujen klousausvaihe ja sitä edeltävät hetket ovat yleensä kaikkein kriittisimmät. Myyjä voi lyhyessä hetkessä hävitä kaupan, jonka eteen nähty työ on voinut kestää esimerkiksi useita kuukausia. Hyväkään myyjä ei pääse aina toivottuun lopputulemaan, mutta hyvä myyjä osaa oppia reflektoida ja viedä havaintonsa käytäntöön. (Korhonen 2023.) Reflektointi on tärkeä osa myyjän kasvua. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuutta tehdessä kävi ilmi, että sama toimintamalli on käytössä myös urheilussa. Epäonnistuneita kauppohen seurataan ja pyritään selvittämään, että missä oli vika. Ei etsitä syyllisiä vaan pyritään huomaamaan mitkä asiat johtavat kaupan häviämiseen ja miten tämä voidaan jatkossa välttää, jotta saadaan mahdollisimman paljon tyytyväisiä asiakkaita ja pitkäaikaisia asiakkuuksia, joita osataan hoitaa asianmukaisella tavalla.

2.2.6 Jälkityöt ja asiakkuuden hoito

B2B-myyntissä klousatun kaupan jälkeiset toimenpiteet ovat hyvin tärkeitä yrityksen liiketoiminnalle. Asiakkaan kokemus siitä onko yrityksen asiakkuudenhoito ollut riittävää ja millaista palvelua yritykseltä on saatu vaikuttaa suuresti asiakkuuden tulevaisuuteen. Yleinen asiakaskokemus vaikuttaa paljon

myös yrityksen brändiin. (Taivainen 2024, 15.) B2B-myyntiprosessi on kestoaltaan huomattavasti pidempi kuin kuluttajamyynnissä. Yritysten välille luotu asiakassuhde vaatii paljon resursseja ja tämän vuoksi on hyvin tärkeää, ettei prosessia jätetä kesken ja lopeteta kaupan klousaamiseen. Laadukkaalla asiakkuuden hoitamisella yritys vahvistaa luottamussuhdetta asiakkaaseen ja luo tällä tavoin arvokasta kilpailuetua. Asiakkaiden säilyttäminen on yrityksille tärkeää, koska uusien asiakkuuksien hankkimisessa kuluu paljon resursseja. On paljon edukkaampaa ylläpitää laadukasta asiakassuhdetta olemalla vuorovaikutuksessa aktiivinen asiakkaan kanssa. Tällä tavoin luodaan luottamusta. Luottamus taas avaa mahdollisuuksia lisäkaupoille ja asiakas on todennäköisemmin halukkaampi uusimaan sopimuksen sen päätyttyä. Asiakkuuden hoitamisessa keskeinen ajatus onkin, että sitoutetaan asiakas yritykseen. Näin luodaan jatkuva molemminpuolinen hyötysuhde. (Nyssönen 2018 4.)

2.2.7 Asiakkuudenhoitojärjestelmät

Asiakkuudenhoitojärjestelmät eli CRM-järjestelmät ovat olennainen osa myyntityötä. Ne ovat tietoteknisiä järjestelmiä, joiden avulla yrityksen liiketoiminnan tärkeitä osa-alueita kuten myyntiä ja markkinointia suunnitellaan ja hallitaan. Asiakkuuksien hoitaminen ja asiakkuuden säilyttäminen on yrityksille tärkeää, joten pitää aina olla ajantasaista tietoa siitä missä kunkin asiakkaan kanssa edetään ja mikä on tilanne. CRM-järjestelmät eivät ainoastaan toimi työkaluna olemassa oleville asiakassuhteille, vaan niitä käytetään myös paljon uusasiakashankintaan. (Mahlanen 2019, 5.) Järjestelmän avulla voidaan esimerkiksi seurata myyntitilannetta ja tallentaa potentiaalisia asiakkaita. Myynnissä ja markkinoinnissa segmentointi eri asiakaskunnan jakaminen eri asiakasryhmiin on tärkeä osa prosessia ja CRM-järjestelmien avulla myös tämä onnistuu tehokkaasti. Kuten aikaisemminkin on mainittu niin olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito on kuitenkin yritykselle hyvin tärkeää ja erityisesti tässä CRM-järjestelmät ovat hyvä työkalu. Järjestelmästä nähdään helposti kaikki asiakkaan tiedot ja myös kaikki muu asiakkuuteen liittyvä tärkeä tieto. Voidaan esimerkiksi helposti seurata, millaisella aikavälillä asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja millaisia aikaisemmat yhteydenotot ovat olleet. Näin pystytään pitämään asiakaspalvelu mahdollisimman säännöllisenä ja hyvälaatuisena koko asiakassuhteen ajan. Tämä on suuri etu, koska usein yksikin huono kokemus tai asiakkaan tunne siitä, että hän on jäänyt huomiotta tai asiaa ei ole hoidettu tarpeeksi aktiivisesti voi johtaa siihen, että asiakas kyseenalaistaa miksi edes tekee yhteistyötä yrityksen kanssa. Huonot kokemukset jäävät yleensä helpommin ja pidemmäksi aikaa mieleen, vaikka niitä olisi ainoastaan yksi. Jos kuitenkin asiakas kokee, että yritys hoitaa jatkuvasti asiat hyvin ja välittää

asiakkuudesta niin sillä on kauas kantoiset vaikutukset asiakkuuden pysyvyyden kannalta. (Alma insights 2023.) CRM-järjestelmissä on paljon muitakin ominaisuuksia. Järjestelmien tarjoamaa analytiikkaa voidaan oikein käytettynä hyödyntää ennustamaan trendejä, joka auttaa ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja mahdollistaa reagoimisen erilaisiin muutoksiin, joita markkinoilla tapahtuu. (Lamminen 2024, 7.) Useimmat CRM-järjestelmät ovat myös esimerkiksi yhteensopivia muiden järjestelmien kanssa, jolloin CRM-järjestelmä on helpompi ottaa osaksi yrityksen toimintaa. Useilla CRM-järjestelmillä voidaan myös käsitellä asiakaspalautteita ja tehdä muita toimintoja automaatiolla, jotta yrityksen työntekijöillä jää enemmän aikaa muuhun. CRM-järjestelmiä on todella monia ja niitä tässä opinnäytetyössä ei esitellä tarkemmin. Yrityksen kannattaa tutustua järjestelmiin ja vertailla ominaisuuksia, jotta löytää juuri sopivan järjestelmän omiin tarkoituksiin. (Alma insights 2023.)

2.2.8 AIDA-malli

AIDA-malli on myynnissä ja markkinoinnissa käytettävä malli, jonka avulla pyritään tunnistamaan ostajan eri vaiheita ensimmäisestä kontaktista asiakkaaksi. Kirjaimet AIDA tulevat englannin kielen sanoista attention, interest, desire ja action eli huomio, kiinnostus, halu ja toiminta. Nämä kuvaavat asiakkaan ostopolun eri vaiheita. AIDA-malli toimii oikein toteutettuna tehokkaasti myynnin ja markkinoinnin tukityökaluna. Mallin avulla voidaan ymmärtää paremmin ostajaa. (Furia 2023.) AIDA-malli on suppilomalli, joka on kehitetty 1800-luvulla. Suppilomallin ideana on, että ostopolun eri vaiheissa potentiaalisia ostajia tippuu tietty määrä pois. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtä ostavaa asiakasta kohden tarvitaan suuri määrä ihmisiä, jotka ovat tietoisia myytävästä tuotteesta (Siitonen 2021).

Mallin ensimmäisessä vaiheessa eli attention vaiheessa pyritään saamaan tuote tai palvelu mahdollisimman suuren joukon tietoisuuteen. Jotta joku haluaa ostaa tuotteen tai palvelun, pitää sen olemassaolon olla ensin ostajan tietoisuudessa. Tässä vaiheessa ei yritetä vielä suoraan myydä mitään, vaan keskitytään siihen, että ihmiset ovat tietoisia tuotteen olemassaolosta. Interest vaiheessa asiakkaalla on kiinnostus tai tarve hankkia myytävää tuotetta vastaava tuote, mutta asiakas ei vielä ole tehnyt päätöstä eikä tiedä minkä tuotteen haluaa. Esimerkiksi asiakas saattaa tarvita uudet juoksukengät, koska vanhat menivät rikki. Tässä vaiheessa yrityksen tehtävä on suunnata asiakkaan kiinnostus juuri omaan tuotteeseensa. Desire vaiheessa asiakkaalla on jo selkeä halu ostaa tuote ja on todennäköisesti tehnyt jo päätöksen, että ostaa tuotteen. Tässä vaiheessa myyjän on tärkeää osata luoda asiakkaalle ostohalu juuri omaa tuotettaan kohtaan. Hyvänä

työkaluna voi käyttää yksinkertaisesti kysymystä: miksi juuri minun tuotteeni? Todennäköisesti asiakaskin miettii, että miksi juuri tämän yrityksen tuote on se, jonka haluan. Keinoja edun luomiseen on tietysti paljon. Täytyy muistaa, että asiakkaita on paljon erilaisia ja siksi myös on hyvä olla monia tapoja luoda kiinnostusta tuotteeseen. Jotkut asiakkaat saattavat tehdä ostopäätöksen eettisyyden ja arvojen pohjalta ja toiset keskittyvät taas pelkästään hyvään tuotteeseen. Tämän vuoksi asiakkaaseen mukautuminen on todella tärkeää. Urheilutapahtumissa näkyy selkeästi sama elementti. Hyvä urheilutuote ja hyvin järjestetty ja toimiva urheilutapahtuma kuluttajan näkökulmasta riittää joillekin kannattajille syyksi tulla tapahtumaan. Toisille on taas tärkeämpää, että seuran toiminta on kokonaisvaltaisesti eettistä ja reilua. Action vaiheessa asiakas on ostamassa tuotteen. Tässä vaiheessa on yleistä, että asiakas vielä vertailee tuotetta kilpaileviin tuotteisiin viimeisen kerran ennen ostopäätöstä. Action vaiheessa on kaikkein tärkeintä, että oma yritys on näkyvillä ja helposti saatavilla, jotta asiakkaan lopullinen ostopäätös ja ostotapahtuma on tehty asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Siitonen 2021.)

2.2.9 SPIN-Malli

SPIN-malli eroaa AIDA-mallista siinä, että se on tarkoitettu puhtaasti myyntiin. AIDA-mallissa käydään läpi kaikki asiakkaan ostopolun vaiheet, kun taas SPIN-malli keskittyy ainoastaan myyntitapahtumaan eli asiakastapaamiseen ja tarkemmin myyjän asiakkaalta kysymiin kysymyksiin. Kirjaimet SPIN tulevat englannin kielen sanoista situation, problem, implication ja need payoff. Suomeksi nämä kääntyvät tilanne, ongelma, seuraus ja tarvehyöty. Mallin ideana on, että myyjä kysyy näiden eri kategorioiden kysymyksiä tuossa järjestyksessä ja tämä kaava edistää kaupan onnistumisen mahdollisuuksia. (Tapola 2022, 5.) Ensin myyjä kysyy kysymyksiä, jotka antavat käsityksen asiakkaan nykytilanteesta. Seuraavaksi myyjä esittää kysymyksiä, joiden avulla hän saa tietää millainen ongelma asiakkaan nykytilanteessa on tai mihin tämä on tyytymätön. Tämän jälkeen myyjä kysyy seuraus kysymyksiä, joiden tarkoituksena on saada tietää, minkälaisia seurauksia ongelmalla on asiakkaalle. Viimeisessä vaiheessa kysytään tarve ja hyöty kysymyksiä, joiden avulla saadaan vastauksia siihen, miten ratkaisu konkreettisesti auttaa asiakkaan tilannetta. Hyötyjä ei aleta esittelemään suoraan asiakkaalle, kun sellainen tunnistetaan, vaan annetaan kysymysten kautta asiakkaan itse huomata miten tuote auttaa häntä ongelmassaan. (Luoma 2006, 26.)

SPIN-malli on yksi tunnetuimmista myynnin malleista. AIDA-mallin tavoin sitä on myös mahdollista soveltaa laajasti toimialasta riippumatta. SPIN-malli on hyvin

toteutettuna tehokas työkalu auttamaan asiakasta ymmärtämään omat tarpeensa (Hämäläinen 2015, 17–18). SPIN-mallissa puutteena on se, että siinä keskitytään ainoastaan asiakaskontaktiin. Toisaalta tämä on myös hyvä asia, koska mallin avulla saadaan tehostettua yksittäistä myyntiprosessin osa-aluetta eli tarvekartoitusta tehokkaasti eikä siinä ole vaaraa, että se on liian laaja, jolloin vaarana on, että mallin ja toimintatapojen ymmärrettävyys kärsii. Aina asiakkaan tarve ei ole selkeä eikä asiakas välttämättä itsekään tiedä sitä vielä. (Kanto 2022, 5.)

2.2.10 Myynnin mallien käyttö urheiluseuroissa

Käsitellyt mallit soveltuvat hyvin moneen toimialaan ja yritysten tulisi osata soveltaa näitä malleja kuten muitakin myynnin malleja juuri omalle toimialalle sopivaksi. Oman toimialan erityispiirteet ovat usein helposti tunnistettavissa varsinkin, jos kokemusta on pidemmältä ajalta. Kokemuksen avulla voidaan arvioida sitä, miten hyvin malli sopii omaan toimialaan ja tarvittaessa muokata ja soveltaa sitä. Erilaisia myynnin malleja kuten AIDA-mallia ja SPIN-mallia voitaisiin varmasti hyvin soveltaa myös urheilumyyntiin ja tällä tavoin tehostaa myyntiprosesseja. Tällaiset tukityökalut auttavat kehittämään perinteistä myyntiprosessia entistä tehokkaammaksi. (Salonen 2024, 30).

3 Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet

Tässä luvussa käydään läpi urheiluliiketoiminnan erityispiirteitä ja tutustutaan myös B2B-myyntiin osana urheiluliiketoimintaa.

3.1 Brändi ja merkitys

Brändin käsite on hyvin laaja. Brändi on mielikuva tai lupaus, jonka yritys antaa ulospäin. Brändi vaatii aina selkeän omanlaisen identiteetin, jotta se erottuu muista. Brändin käsite on todella laaja ja siksi sitä onkin vaikea selittää. Se voi olla esimerkiksi tuote, palvelu tai henkilö. Yleensä brändiä pyritään rakentamaan tietynlaiseksi, mutta joissakin tapauksissa se saattaa rakentua myös yrityksen pyrkimysten vastaiseksi. (Karjalainen 2022, 18.) Brändin tehtävänä on auttaa yrityksen kasvua markkinoilla. Vahva brändi auttaa yritystä saavuttamaan paremman markkina-aseman kilpailijoihin nähden. Vahvan brändin luoma mielikuva kohderyhmälle on kestävä ja siksi se suojaa yritystä ja auttaa selviämään vaikeampina aikoina. Brändin avulla voidaan myös säästää kustannuksissa. Vahvan brändin luoman mielikuvan ansiosta markkinointikustannukset saattavat laskea ja myyntipuolella voidaan päästä helpommin tapaamisiin. (Karjalainen 2022, 19.) Brändin rakentaminen on urheiluseuralle keskeisen tärkeää yhteistyökumppanien hankinnan kannalta ja täten sillä on suora vaikutus myös itse urheiluliiketoimintaan. Jotta urheiluseuran brändääminen on ylipäätään mahdollista, on suunnitelman tekeminen ja siinä pysyminen keskeisen tärkeää. Suunnitelmassa on huomioitava käytettävissä olevat resurssit ja puitteet. (Nuutinen 2017.)

Urheiluseuran nimi on keskeinen tekijä brändin takana, hyvä ja toimiva nimi helpottaa brändin luomista. Seuran nimi tulee huomioida brändäyksen eri vaiheissa, koska se mahdollistaa sen esille nostamisen, tunnistettavuuden kasvattamisen ja vahvistamisen. Toimivan brändin takana on aina myös tarina tai useita erilaisia tarinoita. Tarinoita voi luoda paikallisvastustajat, historia, perinteet tai erilaiset sattumukset seuran alkutaipaleella. Vahvat tarinat luovat mielenkiintoa ja tekevät seurasta helpommin lähestyttävän myös yhteistyökumppaneiden taholta. Vahvan seurabrändin luomisen kannalta myös yksinkertaisesti esillä oleva värimaailma on tärkeässä asemassa. Peliasuissa, fanituotteissa ja muissa vastaavissa tuotteissa onnistuneesti luotu värimaailma vievät heti mielikuvan tiettyyn joukkueeseen. Kotimaisina esimerkkeinä sininen ja oranssi ovat väriyhdistelmä, joka tuo mieleen Tampereen Tapparan, kun taas musta ja valkoinen ovat hyvinkin tunnistettavasti Turun Palloseuran värit. Vahvaa ja toimivaa brändäystä helpottaa myös esimerkiksi tunnistettavat logot ja fontit.

Tämä mahdollistaa myös esimerkiksi laadukkaiden fanituotteiden suunnittelun. Kun brändisuunnitelma ja pohjat ovat kunnossa on tietenkin elintärkeää saada ne esille ja näkyville mahdollisimman laajalla rintamalla. (Nuutinen 2017.)

Urheilu luo kuluttajilleen suuria tunteita ja erilaisia merkityksen kokemuksia. Urheilun seuraaja saa kaikkein eniten lisäarvoa silloin, kun urheilu luo suuria tunteita ja arjesta irti ottavia kokemuksia. Urheilu herättää ihmisissä poikkeuksellisen vahvoja tunteita puolesta ja vastaan. Kun seura onnistuu luomaan merkityksen tunteen, on fanien sitouttaminen ja kuluttajien määrän kasvulle rakennettu oivallinen alusta. Sitoutuneet ja suurilukuiset faniryhmät luovat tunnelmaa ja merkityksen. Urheiluseura, joka onnistuu luomaan aidon tunnelman ja sitoutuneen faniyhteisön, saa paremmat edellytykset myös yhteistyökumppanuuksien ja sponsorien hankkimiselle. Hyvänä esimerkkinä Suomesta löytyy tällä hetkellä tamperelaiset Liiga-seurat Tappara ja Ilves. Seurat ovat luoneet hyvän kiekkobuumin menestyksen, hyvän asiakaskokemuksen ja laadukkaan liiketoiminnan kannalta. Näiden seurojen on helpompi hankkia yhteistyötä ja kumppanuuksia, koska näytöt ovat tiskissä. Kaikki edellä mainittu mahdollistaa Suomen mittakaavassa laadukkaan ja kannattavan urheiluliiketoiminnan harjoittamisen. (Jalonen ym. 2017, 109–111.) Jotta kuluttajien mielenkiinto urheilun seuraamisessa saadaan säilytettyä, on tärkeää säilyttää seurojen välinen kilpailu hyvässä tasapainossa. Yhden seuran dynastiamainen menestyminen ja voittaminen vuodesta toiseen on varmasti seuralle ensisijaisesti positiivinen asia. Koko sarjan mittakaavassa se kuitenkin johtaa siihen, että kuluttajat menettävät ennen pitkää mielenkiintonsa sarjaa kohtaan. Urheilun mielenkiinto perustuu laajalti juuri kilpailun ennalta arvaamattomuuteen. Otteluita mennään katsomaan sen takia että lopputuloksesta ollaan epävarmoja ja on mielenkiintoista päästä näkemään kumpi joukkue voittaa ja millä vahvuuksilla se saavutetaan. Isossa kuvassa siis kannattavinta kaikkien kannalta on säilyttää mahdollisimman tasainen kilpailu. (Jalonen ym. 2017, 21.)

3.2 Urheiluseuran B2B-myynti

Urheiluorganisaation B2B-myynti perustuu yhteistyökumppanuuksiin. Urheiluseura myy yhteistyötä yrityksille, jotka maksavat saadakseen vastineeksi esimerkiksi näkyvyyttä. Urheilua seurataan paljon, jonka vuoksi yritykset tavoittavat yhteistyökumppanuuksien avulla suuria määriä potentiaalisia asiakkaita. Usein yhteistyökumppanuuksiin liittyy myös tunneside paikallista seuraa kohtaan. Urheilu herättää seuraajissaan paljon tunteita ja kun puhutaan kotimaisesta Liigasta, paikallisen seuran on huomattavasti helpompaa myydä tuotettaan paikallisyrittäjille kuin toisessa kaupungissa toimiville tahoille. Tämän

vuoksi on hyvin yleistä, että urheiluorganisaation suurimmat yhteistyökumppanuudet ovat paikallisia yrityksiä. Tietysti tunnesidettä urheiluun ja seuraan on mahdollista hyödyntää, vaikka yritys ei toimitakaan samassa kaupungissa. Jos yrityksen päättäjät sattuvat esimerkiksi olemaan kotoisin kaupungista, jossa seura vaikuttaa niin on mahdollista käyttää tunnesidettä etuna kumppanuuden luomisessa. (Puputti 2023, 20.)

Yhteistyökumppanuudet toimivat molempiin suuntiin ja toimivan yhteistyökumppanuuden edellytyksenä on, että sitä pidetään yllä ja hyöty on molemminpuolista. Yhteistyökumppanuuksiin liittyy siis paljon muutakin kuin pelkkä laitmainosten myynti. Useat asiakasyritykset järjestävät esimerkiksi virkistymistapahtumia henkilökunnalleen ja vievät omia asiakkaitaan ja henkilökuntaansa katsomaan urheilutapahtumia. Jotkut asiakkaat eivät taas välitä tällaisista palveluista yhteistyössä vaan haluavat, että yhteistyö painottuu pelkästään näkyvyyteen. Jokainen asiakkuus on erilainen ja on tärkeää, että organisaatiossa osataan hoitaa asiakkuutta oikein ja tarjota asiakkaalle omien valmiuksien ja asiakkaan tarpeen mukaan paras mahdollinen lisäarvo. (Pöyhönen 2024.)

Kumppanuuksien vastavuoroisuudesta kertoo myös se, että seurat tekevät paljon yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, joiden palveluita seura tarvitsee esimerkkinä ravintolatuotteet ja varusteet (Mikkola 2024). Asiakasyritykset myös saattavat ostaa lippuja urheilutapahtumaan ja antaa niitä ilman suoraa rahallista korvausta tietyille ryhmälle. Esimerkkinä tästä Turun ammattikorkeakoulussa jaettiin 2022 Turun Palloseuran yhteistyökumppanin RTV:n hankkimia lippuja Turun Palloseuran Liigaotteluun. Tässä tapauksessa Turun Palloseura sai tapahtumaan suuren määrän katsojia, jotka eivät olisi muuten välttämättä tulleet paikalle ja samalla myös RTV sai tästä näkyvyyttä ja jätti positiivisen jäljen ihmisten mieliin.

3.3 Liiga-seurojen talous

Liiga on suomalaisen jääkiekon korkein sarjataso. Kaudella 2024–2025 Liigassa pelaa 16 seuraa. Jääkiekko on Suomessa suosituin urheilulaji ja sen vuoksi sen pääsarjataso on rahallisestikin suurissa lukemissa Suomen mittakaavassa. Viime kaudella 2023–2024 Liigan seurojen yhteenlaskettu liikevaihto oli ennätysellinen 172,5 miljoonaa euroa, joka tarkoittaa, että liikevaihto kasvoi edellisestä kaudesta 14 %. Myös tappiota tehtiin ennätysellinen määrä yhteensä noin 11 miljoonaa euroa. (EY 2024, 19–20.) Tilanteesta kertoo myös se, että kaudella 2023–2024 voitollisen tuloksen teki ainoastaan kolme seuraa, jotka olivat Kuopion KalPa, Oulun Kärpät ja Rauman Lukko. Taloudellisiin ongelmiin syynä on muun muassa kustannustason nousu ja odotettua matalammat yleisömäärät. Monet Liiga-

seurat ovat laajentaneet liiketoimintaansa jääkiekon ulkopuolelle, tavoitteena korjata taloutta ja liikevaihtoa. (Arkko 2024.)

4 Yhteistyökumppanuudet ja sponsorointi

Yritysten välinen yhteistyö ja sponsorointi on urheiluliiketoiminnassa tärkeässä asemassa. Luvussa käydään läpi yhteistyökumppanuuksien ja sponsorisopimusten erityispiirteitä.

4.1 Urheiluseurat ja yhteistyökumppanuudet

Yhteistyö on monipuolinen käsite, joka yksinkertaisesti viittaa yhdessä tekemiseen. Tärkeää on erottaa yhteistyö transaktiosta, joka liittyy vaihtoon, jossa toinen osapuoli ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä rahaa. Voittoa tavoittelematon organisaatio eli nonprofit-organisaatio voi harjoittaa yhteistyötä muiden yhdistysten tai yritysten kanssa. Kuitenkin yhteistyö non-profit-organisaation ja yrityksen välillä eroaa merkittävästi kahden yrityksen välisestä kumppanuudesta. Nonprofit-organisaatioilla on usein taustalla myös taloudellista tukea, jota ne tarvitsevat päivittäiseen toimintaansa. Toisin kuin yritysten välisessä kumppanuudessa, jossa raha ei välttämättä vaihda omistajaa. Kumppanuuksissa pyritään pääasiassa luomaan yhdessä jotain, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tämä saavutetaan hyödyntämällä molempien osapuolten osaamista ja resursseja sekä yhdistelemällä niitä. Esimerkiksi urheiluseura voi tarjota yritykselle oman imagonsa lainaan, pääsyn jäsenistöön, ja kontakteja ulkopuolisiin asiakkaisiin, kuten katsojiin, sekä näkyvyyttä niin peleissä kuin muussakin toiminnassa. (Kettunen 2015, 18.)

Nousukiidon ja menestyksen aikana urheiluseurojen on verrattain helppoa markkinoida ja hankkia uusia yhteistyökumppaneita sekä tukijoita. Myös uudet ja toistaiseksi pienemmän tunnettavuuden omaavat urheiluseurat tarvitsevat kuitenkin yhteistyökumppaneita, jotta toiminta on ylipäätään mahdollista. Suomalaisessa urheiluliiketoiminnassa seurojen taustalla yleisesti ottaen ole taustalla öljymiljonäärejä tai muita taloudellisesti täysin riippumattomia tahoja. Tästä syystä yhteistyökumppanuudet ja mahdollisimman järkevä talouden hoito nostavat päätään kiistattomasti. Yhteistyökumppanuudet eivät perustu ainoastaan näkyvyyteen ja tulovirtojen kasvattamiseen, vaan kumppanit metsästävät usein myös elämyksiä, kokemuksia ja mukana olemisen tunnetta. Näkyvyys on kuitenkin väistämättä iso teema yhteistyökumppanuuksien taustalla, esimerkiksi laita- tai pelipaitamainokset sekä erilaiset otteluisännyydet ja muut vastaavat ovat edelleen suosittuja yhteistyön keskityskohteita. Yhteistyökumppanuuksien takaa saattaa löytyä myös erilaisia ristiriitaisuuksia. Edustavatko kumppanit samoja arvoja kuin urheiluseurat? Onko potentiaalinen yhteistyökumppani sortunut rikokseen? Entä onko hänellä julkisuudessa huono

maine? Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat yhteistöiden syntymisen taustalla, kun taas toisessa vaakakupissa painaa kumppanin tuomat hyödyt esimerkiksi taloudellisessa mielessä. (Siren 2021.)

4.2 Urheilumarkkinointi ja -myynti

Urheiluseurat ja urheilijat voivat olla oikein hyödynnettyinä tehokkaita markkinoinnin työkaluja. Urheilutuotetta kehitetään jatkuvasti ja se lisää urheilumarkkinoinnin puoleensavetävyyttä. Urheilumarkkinointi tarjoaa mahdollisuuden tehokkaaseen bränditunnettuuden lisäämiseen ja myynnin kasvattamiseen. Vaikka mainonta urheilutapahtumissa on tärkeä osa, se on vasta alkusoitto menestyksekkäälle urheilumarkkinoinnille. Pitkäjänteinen urheilumarkkinoinnin kehittäminen tuo yritykselle hyötyjä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Urheilumarkkinointi terminä käsittää itse urheilutuotteen markkinoinnin sekä myös muiden tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin urheilun kautta esimerkiksi sponsoroinnin avulla. (Suomalainen 2017, 7.)

Urheilumarkkinoinnin voi ottaa haltuun joko passiivisesti tai aktiivisesti. Passiivinen urheilumarkkinointi vaatii enemmän näkyvyyttä ja toistoa saavuttaakseen riittävät hyödyt liiketoiminnan kasvulle. Toisin sanoen, yrityksen on panostettava merkittävästi näkyvyyteen ja toistoon, jotta se voi hyötyä urheilumarkkinoinnista. Toisaalta aktiivisessa urheilumarkkinoinnissa yritys osallistuu aktiivisesti urheilutapahtumiin ja luo sisältöä niihin. Tämä saattaa sisältää henkilöstön, sidosryhmien ja asiakkaiden osallistamista tapahtumiin. Aktiivisen urheilumarkkinoinnin onnistumiseksi on tärkeää varata erillinen budjetti ja luoda siihen erikoistunut suunnitelma. Urheilumarkkinointi tarjoaa tehokkaan tavan tehdä yrityksestä merkityksellisen yhteisölle. Merkityksellisyys lisää yrityksen suosiota ostopäätöksissä ja helpottaa sen asemaa valittaessa kumppaniksi, palveluntarjoajaksi tai työnantajaksi. (Menestystarinat.fi 2022.)

Urheilumyynnissä perinteisesti keskitytään esimerkiksi pääsylippuihin ja kentänlaitamainoksiin. Tämän seurauksena myyntiargumentit ovat lähinnä pelkästään näkyvyyteen painottuvia. Näkyvyyden lisäksi urheilumyynnissä on kuitenkin paljon muitakin potentiaalisia tulokulmia, joiden avulla voidaan luoda arvoa. Hyvä esimerkki tästä on yrityksen mielikuvan parantaminen hyödyntäen sponsoroitavaan kohteeseen liitettyä mielikuvaa ja arvoja. Urheilumyynnissä on ajankohtaista miettiä, miten sitä voitaisiin kehittää ja mitä sponsoreille voidaan tarjota. Tämä ei sulje pois sitä, että perinteisen urheilumyynnin eli laitamainosten ja lippukaupan rooli on edelleen tänä päivänä huomattavan suuri. (Kuuluvainen 2023.)

4.3 Sponsorointi ja sponsorisopimus

Sponsoroinnilla yritykset pyrkivät saamaan sponsorointi-investointiensa vastineeksi taloudellista hyötyä. Useimmiten tämä tapahtuu näkyvyyden kautta. Yritykset saavat itsensä näkyviin esimerkiksi urheilutapahtumaan sponsoroidulla seuralla tai urheilijalla. Sponsoroinnissa tavoitteena on luoda hyötyä molemmille osapuolille. Urheiluseura saa yritykseltä rahaa ja yritys vastavuoroisesti saa näkyvyyttä tuotteelleen urheilutapahtumassa esimerkiksi laitamainoksen tai peliasuun painetun mainoksen muodossa. (Sihvonen 2023, 9.) Tämä toimii kuten myynnissä yleensäkin. Myyvä taho pyrkii eri tavoin tuomaan lisäarvoa asiakkailleen, josta asiakkaat ovat puolestaan valmiita maksamaan. Tuotettu lisäarvo voi kohdistua esimerkiksi, tuotteeseen palveluun tai muuhun tekijään. Lisäarvoa voivat olla esimerkiksi uudet innovatiiviset ratkaisut, näkyvyys tai tehokkaampien toimintatapojen mahdollistaminen. Yritykset pyrkivät luonnollisestikin saamaan lisäarvoa myös sisäänpäin, muun muassa sisäänpäin tulevien tulovirtojen muodossa. (Rekoma 2022, 22.)

Yrityksen voi olla joissakin tapauksissa hankalaa arvioida sponsorisopimusten kannattavuutta ja sitä kuinka paljon sponsoroinnin tuoma näkyvyys vaikuttaa suoranaisesti liiketoimintaan. Sponsorointi on yleensä markkinoinnin työkalu, mutta se voi olla myös suoraa hyväntekeväisyyttä tärkeän asian puolesta. Hyväntekeväisyyttäkin tehdessä voidaan ajatella sen positiivisia vaikutuksia markkinointimielessä. Hyväntekeväisyydellä on usein positiivinen vaikutus kuluttajien mielikuvaan yrityksestä. Vastuullinen ja luotettava yleinen kuva yrityksestä auttaa yleisesti yrityksen myyntiä ja sitä kautta liiketoimintaa (Rekoma 2022, 22–23). Urheilussa usein huomataan, että sponsorit tulevat samalta alueelta kuin seura tai urheilija, jota sponsoroidaan. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa kävi ilmi, että usein sponsorit ovat paikallisia yrityksiä ja näiden sopimusten taustalla on maantieteellinen yhteenkuuluvuus ja useat sponsorit ovat itsekin seuran kannattajia. Paikallinen näkyvyys on joissakin tapauksissa myös paljon kannattavampaa kuin näkyvyys esimerkiksi toisessa kaupungissa. Jos yritys toimii vain omassa kotikaupungissaan niin laitamainos kotikaupungin seuran hallissa tuo varmasti paljon enemmän kannattavaa näkyvyyttä kuin sama mainos naapurikaupungin hallissa. (Sihvonen 2023, 8–11.)

Sponsorisopimus on sponsorin ja sponsoroitavan välillä tapahtuva yhteistyösopimus. Sponsorisopimus on molemmille sopimuksen osapuolille liiketoiminnan kannalta strateginen sopimus ja sen tavoitteena on tuottaa

molemmille sopimuksen osapuolille hyötyä. (Valanko 2009, 62.) Urheilussa sponsoroitavana voivat olla lähes kaikki urheilun piirissä toimivat tahot kuten joukkueet, urheilijat ja lajiliitot. Sponsorisopimuksissa tuotettu lisäarvo voi olla esimerkiksi näkyvyyttä tai merkityksellisyyttä. Sponsoroitavalla osapuolella voi sopimuksen pohjalta olla erilaisia velvoitteita kuten edustaminen, osallistuminen ja tietenkin erilaiset näkyvyyden mukanaan tuomat mainonnan keinot, joista kumppani hyötyy. Sponsorisopimusten kesto ei ole vakio, vaan se vaihtelee kumppanista ja sopimuksesta riippuen. Sponsorisopimukset laaditaan tänä päivänä erittäin seikkaperäisinä ja tarkasti yksilöityinä. Sopimukset laaditaan ja neuvotellaan yksittäistapauksiin ja täten ne eivät ole sisällöltään vakioita. Sopimukseen tulee selkeästi merkata kummankin osapuolen velvoitteet ja oikeudet. Sponsorit ovat yleensä eniten kiinnostuneita näkyvyydestä, jota sponsoroitavat voivat tarjota esimerkiksi urheilutapahtumissaan, mainonnassaan tai verkkosivuillaan. Sponsoriyhteistöiden tulee olla lain ja hyvien tapojen mukaisia. Sponsoroinnissa käytetty markkinointi ei saa olla esimerkiksi KSL:n vastaista. Erityisen tarkkaa on lapsiin ja nuoriin kohdentuva mainonta tai näiden käyttäminen osana mainontaa. (Halinen & Norros 2017, 423–428.) Sponsorisopimukset ovat osa yrityksen markkinointia ja oikein tehtynä se on hyvä kanava kasvattaa yrityksen tunnettavuutta ja brändiä. Urheilussa tunne on vahvassa asemassa ja tämän vuoksi sponsorointi on hyvä tapa luoda tunneside myös yrityksen brändin ympärille sponsoroinnin kautta. (Kanto 2022, 11.)

5 Tutkimus

Tässä kappaleessa käydään läpi tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen lähtökohdat, toimintatavat ja tutkimuksen tulokset.

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimustyyppinä on kahdenlaisia määrällisiä ja laadullisia. Näitä molempia voidaan toteuttaa monilla eri menetelmillä. Laadullinen tutkimus nimensä mukaisesti keskittyy tutkimuskohteen laatuun ja ominaisuuksiin. Määrällisessä tutkimuksessa kohdetta taas kuvataan numeroiden ja tilastojen avulla. Yhdessä tutkimuksessa on mahdollista käyttää samaan tutkimuskohteeseen molempia näistä tutkimussuuntauksista, mutta ne vain avaavat tutkimuskohdetta eri tavoin. (Jyväskylän Yliopisto 2021.) Tässä opinnäytetyössä käytämme tutkimustyyppinä laadullista tutkimusta ja toteutamme sen haastattelututkimuksena.

Laadullinen tutkimuksen peruspiirteenä on, että se on aina havaintoihin ja kokemukseen perustuva eli empiirinen. Tästä huolimatta laadulliseen tutkimukseen liittyy myös aina teoreettisia piirteitä. Tämä näkyy siinä, miten tutkimuksessa otetaan huomioon tieteellisten teosten ja aikaisempien tutkimusten otanta aiheesta ja tutkimuksen menetelmistä. (Juhila n.d.) Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että aineiston määrä on huomattavasti pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa ja tämän vuoksi sen laadulla on suurempi merkitys. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miksi?” ja ”millainen?” ja tähän päästään tulkitsemalla ja havainnoimalla. (RajatOn 2015.) Laadullinen tutkimus suoritetaan usein haastatteluiden avulla ja myös tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen haastattelun keinona haastattelututkimusta.

5.2 Haastattelututkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelut tehtiin keväällä/kesällä 2024. Haastateltavina oli kotimaisen jääkiekkosarja Liigan joukkueiden B2B-myyntistä vastaavia henkilöitä. Haastateltavien tittelit eivät aina olleet samoja vaan näissä oli eroavaisuuksia. Riippui seurasta, käytettiinkö virallisena ammattinimikkeenä esimerkiksi myyntijohtajaa vai myyntipäällikköä. Tavoitteena oli kuitenkin löytää aina henkilö,

joka vastaa organisaatiossa B2B-myyntistä. Tässä onnistuttiin jokaisen haastateltavan kohdalla. Ajankohta, jolloin kontaktointi aloitettiin, oli Liigan pudotuspelien takia haastava ja vastauksia jouduttiin odottamaan pidemmän aikaa kuin oli arvioitu. Haastateltavien kontaktointi toteutettiin sähköpostitse. Useimmat haastateltavat löytyivät internetistä seurojen virallisilta sivuilta, mutta apua kontaktien kanssa saatiin myös tämän opinnäytetyön ohjaajalta Arto Kuuluvaiselta, jolla on hyvät kontaktiverkostot alalla. Haastattelututkimuksen avulla pyrittiin selvittämään jääkiekkoseurojen B2B-myyntin ja myyntiprosessien elementtejä. Haastattelut toteutettiin Microsoft teamsilla lukuun ottamatta yhtä haastattelua. Jokaisesta haastattelukokouksesta tehtiin myös nauhoitukset, jotka litteroitiin. Poikkeuksena yksi haastattelu, joka aikataulujen vuoksi toteutettiin puhelimitse. Litteroinnin ansiosta oli helppoa myöhemmin palata näihin haastatteluihin, ja tämän vuoksi tulosten luotettavuus ei ole vain haastattelijan oman muistin varassa. Nauhoittamisen ansiosta pystytään hyvin kuuntelemaan ja keskittymään jokaisessa haastattelussa vastauksiin. Tämän ansiosta oli mahdollista myös keksiä tarvittaessa lisäkysymyksiä ja käydä paremmin keskustelua haastateltavien kanssa. Haastatteluihin luodussa kysymysrungossa oli yhteensä 10 kysymystä. Haastatteluiden kesto vaihteli vastausten laajuuden mukaan, mutta keskimääräisesti jokainen haastattelu kesti alle 30 minuuttia. Haastatteluissa kysymykset kysyttiin kaikilta mahdollisimman samalla tavalla. Yhdessä tapauksessa haastateltava halusi nähdä kysymysrungon jo ennen haastattelua, jotta pystyi valmistautumaan paremmin ja tämä näkyi haastattelun vastausten laajuudessa ja kattavuudessa. Kaikissa muissa tapauksissa haastateltavat eivät tienneet tarkkaan mitä kysymyksiä heiltä tullaan kysymään. Opinnäytetyön aihe oli oikeastaan ainoa asia, jonka kaikki muut haastateltavat tiesivät, mutta tästä huolimatta kaikilta saatiin riittävän kattavat vastaukset ilman erityistä valmistautumista. Haastatteluiden lopullinen määrä on kuusi. Jokaisesta ensi kaudella pelaavista 16:sta Liigajoukkueesta kontaktoitiin myynnistä vastaavia henkilöitä. Vastauksia tuli odotettua vähemmän. Vaikka otanta oli odotettua pienempi, niin tutkimukseen saatiin hyvä skaala pienempiä ja suuria Liiga-seuroja mukaan. Haastateltavien monipuolisuuden vuoksi vastausmäärä riittää hyvin aiheen tutkimiseen. Vastaus haastatteluun saatiin Vaasan Sportilta, Helsingin IFK:lta, Porin Ässiltä, Oulun Kärpiltä, Mikkelin Jukureilta ja Kuopion KalPa:lta.

5.3 Tulokset

Seuraavaksi raportoidaan haastattelujen eri kysymyksiin saaduista vastauksista tehtyjä huomioita. Pääasiassa tulokset esitetään omin sanoin, mutta mukaan on lisätty myös suoria sitaatteja haastateltavilta tukemaan kertomaamme. Sitaatit on poimittu haastatteluista tehdyistä litteroinneista. Sitaatit ovat kappaleiden

mukana lainausmerkeissä ja suuremmalla fontilla kirjoitettuna, jotta ne erottuvat selkeästi. Jokainen alaluku vastaa yhtä haastattelututkimuksen kysymystä.

5.3.1 B2B-myyntin merkitys

Liiga-seurojen myyntihenkilöiden haastatteluissa haettiin vastauksia laadittuihin kysymyksiin. Haastattelujen aluksi pyrittiin selvittämään myyntin merkitystä kyseisessä Liigaorganisaatiossa. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että B2B-myyntin merkitys koko Liiga-seuran olemassaololle on varsin ilmeinen. Ilman yritysmyyntiä ei olisi seuraakaan, ainakaan pääsarjatason mittakaavassa. Yritysmyyntissä tavoitellaan keskimääräiseen katsojaan verrattuna pidempiä ja tuottoisampia asiakassuhteita. Tämä luonnollisestikin luo kivijalkaa, vakautta ja auttaa ennustamaan tulovirtoja. Haastattelujen kautta esille nousi myös se, että myynnillä on välillinen merkitys myös urheilulliseen menestykseen. Kun katsomot ovat täynnä ja hallissa on tunnelmaa, on myös pelaajien helpompi suoriutua omalla huipputasollaan. Tietenkin laadukas myyntityö heijastelee myös suuremman budjetin kautta välillisesti urheilulliseen menestykseen. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin myös ilmi se, että vaikutukset ovat nimenomaan välillisiä ja keskeisimmät syyt urheilussa menestymisen taustalla löytyvät jostakin muualta.

”Urheilullista menestystä ei voi ostaa pelkällä budjetilla.” (Haastateltava 5.)

”Ilman myyntiä ei ole kyllä organisaatiotakaan” (Haastateltava 2.)

5.3.2 Hyvä urheilumyyjä

Seuraavaksi selvitettiin, millainen on hyvä myyjä urheilun saralla ja mitä ominaisuuksia häneltä vaaditaan. Hyvän myyjän tulee olla myös hyvä kuuntelija, jotta hän pystyy tarjoamaan asiakkaalle aidosti mieleisen paketin ja täyttämään täten kumppanien todelliset tarpeet. Myyjän on toivottavaa olla myös luova ja idearikas, jotta hänellä on mahdollisimman hyvät edellytykset kohdata kumppaneita sekä räätälöidä ja hoitaa kumppaneille myytyjä yhteistyöpaketteja. Myyjän tulisi olla myös rohkea ja kyetä tekemään työtä omana itsenään. Keskeisen tärkeä ominaisuus myyjälle on myös rehellisyys ja se, että kumppaneille annetut lupaukset oikeasti täytetään. Myyjän tulee olla myös oma-aloitteinen ja itseohjautuva, myyntiorganisaatiot eivät ole kovin suuria, joten jokaisen tulee kyetä ottamaan myös itse vastuuta tekemisestään. Ahkeruus ja nälkäinen ote työntekoon johtavat myös luonnostaan parempaan tulokseen ja

onnistumisiin. Kokonaisuuden hallitseminen on myös tärkeää, ei riitä, että on vain hyvä myyjä vaan kumppanuudesta on huolehdittava aidosti vielä kaupan klousaamisen jälkeenkin. Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvällä urheilumyyjällä tulee isossa kuvassa olla hyvin samankaltaisia vahvuuksia, kuin muillakin aloilla toimivilla B2B-myyjillä. Monet samat lainalaisuudet pätevät lähes kaikilla toimialoilla. Liiga-seuran myyntitiimissä ominaista on se, että on tärkeää myydä tunnetta, yhteisöllisyyttä ja merkitystä. Ilman näitä kolmea pilaria ei urheilubisneksellä ole edellytyksiä pysyä pinnalla.

"Myyminen prosessina on hyvin samaa mikä vain sinun tuotteesi onkaan, mutta ehkä urheilussa on se, että pitää aika paljon kuitenkin myydä tunnetta." (Haastateltava 2.)

"Aika samanlaisia asioita kuin muuallakin myynnin piirissä. Totta kai aktiivinen pitää olla ja nälkäinen, mutta ennen kaikkea mitä lupaat, niin hoida ne sovittuna aikana." (Haastateltava 6.)

5.3.3 Myynnin mittarit

Myynnin mittareita on monenlaisia. Selvitimme, millaisia myynnin mittareita kunkin organisaation sisällä käytetään. Vastauksissa esiintyi organisaatioiden välillä pieniä eroavaisuuksia. Tietysti myynnin kokonaiskulkua rahallisesti seurataan jatkuvasti, mutta B2B-myynti eroaa kuluttajamyynnistä siten, että kuluttajamyynnissä ja erityisesti esimerkiksi kausikorttimyynnissä seurat luottavat volyyymiin ja kaikki vastanneet kertoivat, että pienempien (noin 2000 € ja tätä pienemmät) asiakkuuksien myyntiä on myös ulkoistettu. Suuremmat seurat ulkoistavat sen jopa kokonaan, mutta myös pienemmällä seuroilla on ulkoistettu osuus. Yrityskumppanuuksissa taas seurataan sitä, miten on saatu pidettyä vanhoja kumppaneita ja hoidettua asiakkuuksia sekä miten paljon laitetaan uusasiakashankintaan. Useassa tapauksessa kuitenkin painotettiin, että käytössä on CRM-järjestelmät myynnin mittarointia ja asiakkuuksien hoitoa varten. Suorituksen mittaaminen on hyvin samanlaista kuin muillakin myynnin kentillä.

"Hyvin perinteisiä suorituskyky ja tulosmittareita. Seurataan Kontaktien määrää, tarjouskantaa, tilauskantaa ja kun tulee hävittyjä kauppoja, niin koitetaan analysoida hyvin tarkasti, että oliko meidän päässämme nyt jotakin ongelmaa, jonka takia tämä kauppa hävittiin" (Haastateltava 3.)

"Meillä on CRM järjestelmät, joilla pystytään sitten ihan ajankohtaisesti seuraamaan, että missä mennään" (Haastateltava 4.)

Tulosten mittaamisessa pyritään vertaamaan aikaisempiin vastaaviin ajankohtiin ja analysoimaan sen perusteella, miten kausi eroaa edellisestä. Tätä hyödynnetään koko organisaatiossa ja myös myyjäkohtaisesti. Myyntiä seurataan myös monella eri aikavälillä esimerkiksi kuukausitasolla ja tällä tavoin voidaan verrata samalla aikaisempaan kuukauteen, mutta myös siihen miten viime kaudella samassa vaiheessa kautta tulos erosi tästä kaudesta. Tällä tavoin huomataan, millaisia muutoksia on tuloksellisesti tapahtunut. Kun myynnin kehityskäyrä hahmotetaan monella tasolla, voidaan paremmin analysoida mitä on tapahtunut, jotta tulos on muuttunut näin ja mitä sille voidaan seura- ja myyjätasolla tehdä.

“Mittarointi on aika helppoa, kun pystyy vertaamaan aikaisempaan ja tässä jääkiekkobisneksessä on myös se historia olemassa, että missä on menty edellisvuosina samaan aikaan” (Haastateltava 4.)

“Jokaisen myyjän kohdalla pystytään seuraamaan mikä on sopimustilanne ja mikä on kuukausimyynti ja niitä sitten vertaillaan” (Haastateltava 6.)

5.3.4 Liiga-seurojen myyntiprosessit

Myynnissä tärkeässä osassa on myyntiprosessi. Seuraavaksi pyrittiin selvittämään, millaisia myyntiprosesseja haastateltavien henkilöiden organisaatioissa on käytössä. Haluttiin selvittää, kuinka suuri osa kontakteista tehdään täysin uusille kumppaneille kylmäkontakteina ja kuinka suuri osa on nykyasiakkaita tai aikaisemmin yhteistyössä olleita kumppaneita. Suurin osa haastateltavista kertoi, että aikaisemmin yhteistyötä tehneet ja olemassa olevat asiakkuudet ovat myyntiprosessissa keskiössä. Useassa tapauksessa pitkään yhteistyössä olleet kumppanit ottavat yhteyttä seuran suuntaan eikä toisinpäin.

“Suuri osa B2B-myyntistä lähtee meidän omista asiakasrekistereistämme, koska meillä on hyvät rekisterit vuosien takaa, josta nähdään ketkä ovat käyttäneet meidän palveluitamme ja heille markkinoidaan todella tehokkaasti.” (Haastateltava 1.)

“Ilmaisia” liidejä todella vähän, joten haettava itse suurilta osin. Tietysti olemassa olevat asiakkuudet keskiössä” (Haastateltava 5)

“Välillä kun vastataan puhelimeen vanhoille kontakteille, niin tulee suoria tilauksia kaudesta ja helppoahan se on, mutta minun mielestäni sen voisi jopa tehdä joku muu kuin myyntijohtaja tai myynti yleensäkin” (Haastateltava 1.)

Uusasiakashankintaa kuitenkin tehdään myös kaikissa organisaatioissa ja vaihtuvuutta asiakkuuksissa tapahtuu paljon, joten on tärkeää pitää uusien asiakkaiden hankintaprosessi jatkuvasti vireillä. Joissain tapauksissa jaetaan

työnkuvat siten, että uudemmat myyjät tekevät uusasiakashankinnan ja kauemmin talossa olleet hoitavat enemmän nykyasiakkaita, koska asiakastuntemus vanhoja kumppaneita kohtaan kokeneemmilla myyjillä on parempi. Hyvin tyypillistä on myös, että yritykset arvostavat fyysistä kohtaamista enemmän kuin digitaalisesti käytyä keskustelua.

"Se on luonnollinen reaktio, että viimeksi tullut kaveri aloittaa uusasiakashankinnasta, vaikka jokainen sitä tekee jossain määrin" (Haastateltava 6.)

"Koronan jälkeen itse tapaamiset on tehty melkein aina kasvotusten. Sitä arvostetaan, että ollaan paikan päällä neuvottelemassa eikä Teamsin välityksellä" (Haastateltava 3.)

5.3.5 Molemminpuolinen lisäarvon tuottaminen

Seuraavaksi pyrittiin selvittämään, minkälaista lisäarvoa jääkiekkoseurat pyrkivät tuottamaan ja saamaan, sekä toisaalta minkälaista lisäarvoa asiakkaat toivovat saavansa omalla tahollaan. Haastatteluissa käy ilmi, että toivottu lisäarvo vaihtelee aina hieman kumppaneiden mukaan. Toiveisiin vaikuttavat muun muassa kumppanin koko ja suhde sponsoroitavaan joukkueeseen. Toiset haluavat konkreettista näkyvyyttä esimerkiksi laitamainosten tai muiden vastaavien mahdollisuuksien kautta. Keskeinen lisäarvo on usein kuitenkin verkostoituminen ja mahdollisuus tavata muiden yritysten henkilöstöä esimerkiksi ottelutapahtumien sisällä. Tämä arvo nousi keskeisenä esiin useimmissa haastatteluissa eli seurat pyrkivät luomaan alustan, jossa kumppaneiden on helppo verkostoitua ja keskustella myös liiketoiminnasta. Liiga-seurat kykenevät tarjoamaan asiakkaidensa hyödynnettäväksi jo olemassa olevan kumppaniverkostonsa. Lisäarvoa voivat toki olla myös esimerkiksi vip paketit ja erilaisten tapahtumien järjestäminen. Tietyille pienelle osalle kumppaneista kyseinen seura voi olla niin tärkeä arvo itsessään, että sponsorointi ja mukana oleminen itsessään on jo tietynlainen lisäarvo ja kunnia-asia. Myös urheilumyynnissä on tärkeää kartoittaa asiakkaan toiveet ja täten pyrkiä vastaamaan juuri heidän tarpeisiinsa eli tuottamaan toivotunlaista lisäarvoa.

"Näen suurimpana tarjoamana arvomme nimenomaan kumppaniverkostomme" (Haastateltava 3.)

"Tarjoamme melko neutraalin alustan tutustua ja verkostoitua muihin yrityksiin esimerkiksi erilaisten verkostoitumistilaisuuksien muodossa kiekkopelien yhteydessä" (Haastateltava 3.)

Myös yhteistyökumppaneiden kautta voidaan seuraan sisäänpäin hankkia erilaista lisäarvoa myös suorien rahavirtojen lisäksi. Seuroilla on myös useita kumppaneita, joiden kanssa palveluja tai tuotteita liikkuu molempiin suuntiin. Seurat tarvitsevat esimerkiksi varusteita ja erilaisia täydennyksiä jäähallien tarjontaan. Toisin sanoen ostoja ja lisäarvon tuottamista voi tapahtua hyvinkin konkreettisesti molempiin suuntiin.

”Parhaimmillaan kumppanuudet ovat molempia tahoja hyödyttäviä markkinayhteistöitä” (Haastateltava 4.)

5.3.6 Myytävät kokonaisuudet

Myynti perustuu aina asiakkaan tarpeeseen ja sen vuoksi on hyvä olla myös myytävissä tuotteissa monipuolisuutta ja syvyyttä. Tämän avulla varmistetaan, että voidaan tarjota tarpeen mukaista palvelua mahdollisimman monelle potentiaaliselle asiakkaalle. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia asiakkuuspaketteja seurojen kumppaneille on tarjolla ja jokaisen haastateltavan kohdalla vastaus oli samankaltainen. Paketit räätälöidään, jokaiselle asiakkuudelle erikseen ja moni vastasi, että kahta samanlaista pakettia ei asiakkuuksista varmasti löydy. Tämä tukee vahvasti myyntiä, koska jos saatavilla olisi esimerkiksi ainoastaan valmiita asiakkuuspaketteja niin monelle asiakkaalle se voisi olla syy jättää kauppa tekemättä. Haastateltavat kertoivat, että asiakkuuksien koko vaihtelee seuroissa yleisesti todella paljon pienistä ja keskikokoisista yrityksistä suurempiin yrityksiin. Tällaisessa tilanteessa on todella tärkeää, että asiakkaan kanssa keskustellaan siitä, mitä pakettiin sisällytetään, jotta on selkeää mistä se koostuu ja millainen hinta sillä on. On selvää, että ei voida tarjota samanlaista pakettia pienelle ja suurelle yritykselle pelkästään jo varallisuuden vuoksi puhumattakaan tarpeesta. Toinen tärkeä asia, jota asiakkuuksien räätälöinti edistää on luotettavuus. Asiakas kokee, että seuralle on tärkeää saada juuri hänet asiakkaaksi, kun saa itse koota myyjän kanssa paketin juuri niistä elementeistä, joita asiakkuudelta haluaa. Näin asiakas huomaa, että häneen käytetään aikaa ja panostetaan siihen, että tarpeet ja tarjonta kohtaa.

”Meillä kaikki räätälöidään” (Haastateltava 1.)

”Meillä on noin 70 yhteistyökumppania ja kellään ei ole samanlaista pakettia. Räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan” (Haastateltava 2.)

”Suoraan ei varmaan yhtään täysin samanlaista pakettia, toki hyvin usein sisältö on saman tyyppinen” (Haastateltava 3.)

“Oli se sitten tuhannen euron kumppani tai sadan tuhannen euron kumppani niin kaikille löytyy paikkansa ja aina mennään yrityksen tarpeen mukaan” (Haastateltava 4.)

“Etsitään ja täytetään asiakkaan omat tarpeet ja toiveet, joiden mukaan räätälöidään paketit” (Haastateltava 5.)

“Tärkeää että pyrkii aistimaan niitä yrityksen tarpeita eikä lähde tuputtamaan sellaista mikä heille ei käy. Pystytään aika pitkälti järjestämään ja täyttämään ne toiveet” (Haastateltava 6.)

5.3.7 Kumppanien odotukset

Pääsarjatason urheiluorganisaatioilla on paljon kumppaneita ja jokainen niistä on erilainen ja tämän vuoksi myös jokaisella kumppanilla on erilaisia odotuksia. Joidenkin kumppanien odotukset nojaavat pelkästään näkyvyyteen ja liiketoimintaan, mutta monella yrityksellä voi olla odotuksia myös esimerkiksi urheilullisen menestyksen saralla. Nykyään yksi suuri elementti, joka on yhteistyökumppanuuksissa erityisen tärkeä, on vastuullisuus ja eettisyys. Yksikään asiakasyritys ei halua olla tekemisissä organisaation kanssa, josta tulee ilmi eettisesti kyseenalaisia asioita. Hyvänä esimerkkinä kotimaisesta urheilusta on häirintätapaukset, joita on tullut viimeisten vuosien aikana muutamia esille. Yritykset ovat koko ajan tarkempia siitä millaisia sopimuksia tehdään ja haastatteluissa kävi myös ilmi, että yhteistyösopimuksissa on entistä enemmän juridista tekstiä. Tämä tietysti suojaa sopimuksen molempia osapuolia esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden purkaa sopimus, jos toisesta osapuolesta selviää jotain, joka ei sovi toisen arvomaailmaan.

“On nämä eettiset säännökset, joihin on alettu lisäämään pykäliä. Ennen on laitettu nimi pahviin ja nyt siellä on pykälä, että jos henkilö x tekee jotakin sopimatonta, niin on oikeus purkaa sopimus” (Haastateltava 1.)

Kumppanien odotukset riippuvat paljon siitä, millaisesta kumppanista on kyse. Kumppanin koko vaikuttaa paljon kuten myös se, että onko kyseessä paikallinen kumppani vai ei. Erityisesti seuran menestymisen ja junioritoiminnan kannalta odotuksia on enemmän paikallisilta yrityksiltä. Tärkeintä asiakkaille on se, että seura tarjoaa näkyvyyttä ja urheilullinen menestyminen tietysti edesauttaa näkyvyyttä ja houkuttaa ihmisiä hallille. Kaikilla asiakkailta odotukset ovat erilaiset. Joillekin asiakkaille ei urheilullisella menestymisellä ja junioritoiminnalla ole suoraa henkilökohtaista merkitystä. Tietysti vaikka jääkiekko ei kiinnostaisi niin urheilullinen menestyminen vaikuttaa seuraajamääriin ja tätä myöten myös yhteistyökumppaneihin näkyvyyden osalta. Voidaan siis sanoa, että urheilullisen

menestymisen ja junioritoiminnan kannalta asiakkaiden odotukset ovat hyvin yksilöllisiä.

“Riippuu paljon yrityksestä. Osaa kiinnostaa osaa ei” (Haastateltava 1.)

“Menestyspuoli on toissijaistakin, mutta tärkeää etenkin paikalliselle toimijalle tai jos firman omistaja on itse fani niin totta kai se sitten vaikuttaa” (Haastateltava 2.)

“Ei ole niin isoa merkitystä, mutta esimerkiksi kauden aikaisessa lisämyynnissä, jos tuote ei ole kunnossa niin kaupanteko on vaikeampaa” (Haastateltava 3.)

“Asiakkaat mittaavat eniten medianäkyvyyttä ja somenäkyvyyttä. Juniorityö on hyvinkin merkittävä tekijä etenkin paikalliset yritykset arvostavat sitä, että se on kunnossa” (Haastateltava 4.)

5.3.8 Tulovirrat sekä yritysmyyntin osuus

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mistä Liiga-seurojen tulovirrat koostuvat. Samalla kartoitettiin myös yritysmyyntin merkitystä ja roolia tässä kokonaisuudessa. Liiga-seurojen tulovirrat koostuvat erilaisista osa-alueista, jotka haastattelujen perusteella ovat pääosin hyvinkin samankaltaisia seurasta riippumatta. Tulovirrat koostuvat muun muassa lipputulosta, ottelutapahtumien tulovirroista kuten ravintolapalvelut, fanituotteet sekä yhteistyökumppanuuksista tulevista tuloista. Yritysmyyntin osuus Liiga-seurojen tulovirroista on todella merkittävä, joka alleviivaa jälleen kerran B2B-myyntin suurta roolia ja merkitystä urheiluseurojen toiminnan taustalla. Edellä mainittujen tulovirtojen lisäksi seuroilla voi olla myös urheilun ulkopuolista liiketoimintaa, jolla pyritään tuottamaan lisätuloja. Tyypillisiä esimerkkejä tällaisesta liiketoiminnasta ovat seurojen omistamat ravintolat tai tapahtumajärjestäminen.

“B2B-myyntin osuus ja merkitys on keskeinen koko kokonaisuuden kannalta” (Haastateltava 5)

Yritysmyyntin osuus tulovirtojen kokonaisuudesta vaihteli hieman seurojen ja haastateltavien välillä, mutta voimme todeta, että kaikki painottivat tämän sektorin tärkeyttä. B2B-myyntin osuus tulovirroista vaihteli karkeasti sanottuna kolmasosasta jopa aina noin 50 prosenttiin suuruusluokkaan. Edellä mainittujen virtojen lisäksi on olemassa myös erilaisia epäsuoria ja vaihtelevia tulovirtoja, kuten kasvattajaseurojen NHL korvaukset, joita maksetaan silloin, jos seuran edustama pelaaja tekee sopimuksen NHL liigaan. Tulovirtoja muodostuu näiden lisäksi vielä esimerkiksi mediasopimuksista.

“Yhteistyökumppanuuksien mukana tulevista tulovirroista muodostuu meidän seurassamme kaikkein suurin potti” (Haastateltava 6)

5.3.9 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja analysoida Liiga-organisaatioiden myyntiä ja analysoida millaista se on. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, miten myynti Liiga-organisaatioissa eroaa tyypillisestä B2B-myynnistä. Lisäksi opinnäytetyössä vertailtiin haastateltujen Liiga-organisaatioiden myyntiin liittyviä käytäntöjä. Opinnäytetyö aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jossa käytiin monipuolisesti läpi sekä myyntiä että urheiluliiketoimintaa. Teoriaosuuden jälkeen tehtiin työn tutkimusosuus, joka toteutettiin haastattelututkimuksena.

Liigassa pelaa tällä hetkellä 16 seuraa. Näistä kontaktoimme myynnistä vastaavia henkilöitä. Kontaktoinnissa onnistuttiin saamaan seuroista oikeat myynnistä vastaavat henkilöt haastateltavaksi, ja tämä tukee kerätyn tiedon luotettavuutta. Vastauksia haastatteluun saatiin lopulta kuusi. On tärkeää huomioida haastattelujen määrä arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta, koska lopulta haastatteluiden määrä jäi kaikki Liiga-seurat mukaan lukien alle puoleen. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää luotettavana, koska haastatteluja saatiin eri kokoisilta seuroilta. Tämän vuoksi haastattelujen määrä on riittävä tutkimuksen tekemiseen luotettavasti. Vastauksissa on huomattavissa hyvin paljon yhteneväisiä piirteitä eri organisaatioiden edustajien välillä. Eroavaisuuksia on hyvin vähän.

5.4 Johtopäätökset

Ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että B2B-myyntiprosessien merkitys Liiga-seurojen olemassaololle ja toimimiselle on keskeinen. Mitään liiketoimintaa ei ole ilman myyntiä, eivätkä jääkiekon Liiga-seuratkaan muodosta tässä suhteessa poikkeusta. Jokaisessa haastattelussa tuli esiin, että myynnin merkitys seuralle on hyvin suuri. B2B-myynti muodostaa suuren osan organisaation tuloista. Kaikki haastateltavamme olivat työskennelleet jo aikaisemmin myynnin ja urheilun parissa ja olivat hyvin päteviä vastaamaan kysymyksiimme.

Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatiosta riippumatta B2B-myyntin asiakaskohtaisissa mittakaavoissa oli merkittäviä eroavaisuuksia. Sopimusten suuruus vaihtelee todella paljon ja tämän myötä tietysti myös sisältö on lähes jokaisessa kumppanuudessa erilainen. Monet seurat ovat myös ulkoistaneet tietyn osan myynnistään. Yleensä tämä toimii niin, että seuran palkkalistoilla olevat henkilöt hoitavat arvokkaammat kumppanuudet. Sen sijaan euromääräiseltä arvoltaan pienemmät kumppanuudet on ulkoistettu alihankkijalle. Ulkoistaminen on hyvin järkevä tapa hoitaa kumppanuuksien

hankkimista tällaisella alalla. Seuroilla on kumppaneita hyvinkin paljon ja sen vuoksi myös työtä kumppanuuksien eteen tehdään paljon. Suuremmat kumppanit tarvitsevat enemmän huomiota, joten pienempien kumppanuuksien myynnin ulkoistaminen antaa seuralle enemmän aikaa keskittyä suurempiin kumppaneihin ja kokonaisuuksiin. Haastatteluissa korostui myös urheilumyynnin kausiluontoisuus. Jos joukkue on päässyt pudotuspeleihin niin työntekijät, mukaan lukien myyjät ovat ymmärrettävästi hyvin kiireisiä ja hoidettavaa on paljon. Jos taas joukkue sattuu tippumaan aikaisemmassa vaiheessa esimerkiksi jo ennen pudotuspelejä, niin työmäärät ja kiire eivät varmasti ole samalla tasolla kuin viimeisten pudotuspelikierron joukkueilla.

Haastatteluiden perusteella liiketoiminta on Liiga-seuroilla hyvin samankaltaista ja toimii samoilla periaatteilla. Seuran koolla ei vaikuta olevan tähän suurta merkitystä. Tietysti pienemmissä seuroissa myyntiä ja yleisesti asiakkuuksia hoitavia henkilöitä voi usein olla vähemmän, mutta peruseriaatteet ovat hyvin samanlaisia. Urheilumyynti on melko samankaltaista kuin myynti useimmilla muilla toimialoilla. Hyvän myyjän ominaisuudet, jotka toimivat muualla todennäköisesti toimivat myös urheilun parissa. Moni haastatteluista korosti kuitenkin tunnetta urheilumyynnin erityispiirteenä. Tietysti tunnepuoli on tärkeää kaikessa myyntityössä ja tunteet vaikuttavat ihmisten päätöksentekoon. Tunneälykyys on hyvä ominaisuus myyjälle riippumatta siitä millä alalla myyntiä tekee. Urheilussa tunne on kuitenkin kaikki kaikessa. Urheilun suurin viehätys on siinä, että se herättää meissä tunteita. Liiga-seuran B2B-myyntissä tämä on tärkeä asia ottaa huomioon, koska sitä voi käyttää monessa tapauksessa hyväkseen. Erityisesti paikallisille yrityksille myytäessä kotiseurakkaus on myyjälle suuri valttikortti. Yritys ei saa pelkästään näkyvyyttä vaan tuntee olevansa osa paikallista urheilukulttuuria. Haastatteluissa kävi ilmi, että on myös asiakkaita, joita tunnepuoli tai ylipäättään urheilu ei merkitse juurikaan mitään. Tällaiset asiakkaat haluavat kumppanuudeltaan pelkästään suoraa liiketoiminnallista hyötyä esimerkiksi näkyvyyden kautta. Tällaisissa tapauksissa asiakkaat seuraavat paljon lukuja esimerkiksi sitä kuinka paljon hallilla on pelipäivinä potentiaalisia asiakkaita. Tämän myötä voidaan todeta, että myös urheilullisella menestymisellä on jonkin verran vaikutusta myyntiin ja kumppanuussuhteisiin. Seuran menestys tuo lisää ihmisiä hallille, koska laadukas urheilu kiinnostaa. Tämän myötä voidaan suoraan osoittaa asiakkaille, että urheilutuote on kiinnostava ja tuo ihmisiä paikalle, joka taas tuo esimerkiksi asiakkaan ostamalle laitainokseksi näkyvyyttä. On tärkeää, että koko urheilutapahtuma on kunnossa eli hallin puitteiden pitää olla pelipäivänä sellaiset, että ihmiset haluavat tulla sinne katsomaan urheilua. Joillekin pelkkä kotijoukkueen menestys ja hyvä peli riittävät, mutta hyvän tapahtumakokonaisuuden rakentaminen johtaa usein yleisen kiinnostuksen, ja tätä kautta yleisömäärien kasvuun. Jopa ihmiset, jotka eivät normaalisti seuraa

urheilua niin aktiivisesti saattavat löytää itsensä pelipäivänä hallilta katsomasta peliä. Urheilutapahtuman laadukkuus ja houkuttelevuus on tärkeää nykyään erityisesti siksi, että melkein jokaisen urheilutapahtuman pystyy maksua vastaan katsomaan omalta kotisohvaltaan ja yleensä tapahtuman pitää olla kunnossa, jotta ihmiset lähtevät oman kodin rauhasta paikan päälle seuraamaan ottelua.

B2B-myynti Liigaorganisaatioissa on tulosten mukaan hyvin samanlaista kuin myynti muillakin aloilla eikä suuria poikkeavuuksia ole. Myynti on urheiluseuroille ensiluokkaisen tärkeää ja yhteistyökumppanuudet muodostavat suurimman osan seurojen kassavirrasta. Liigatasolla urheilun voidaan katsoa olevan liiketoimintaa. Tyypillisesti liiketoiminta tähtää taloudelliseen kannattavuuteen, mutta esimerkiksi jääkiekossa jo ns. liiketaloudellista nollatulosta pidetään usein hyvänä suorituksena. Myynti ja myyjät ovat urheiluseuralle siis todella tärkeitä työntekijöitä ja alalla tarvitaan urheilusta kiinnostuneita hyviä myyjiä. Haastatteluissa keskusteltiin myös mm. siitä, millaisesta taustasta Liigaorganisaatioiden myyjät tulevat. Erään haastateltavan mukaan vanhat jääkiekkoilijat oppivat usein nopeasti hyväksi myyjäksi. Samaisessa haastattelussa todettiin kuitenkin, että olisi parempi tämän sijaan saada urheilun pariin uusia hyviä myyjiä, joilla kiinnostus urheilua kohtaan on suuri. Tällä tavoin myyjällä on jo myynnin peruskäytännöt ja osaaminen hallussa ja myyjä välittää urheilusta ja ymmärtää sen osana tätä liiketoimintaa. Tämä parantaa todennäköisyyksiä alalla onnistumiseen.

Liiga muutti sarjajärjestelmänsä kaudeksi 2024–2025. Kyseiselle kaudelle Liigaan nousi toiseksi korkeimmalta sarjatasolta, Mestiksestä, Kiekko-Espoo. Tämän lisäksi pudotuspeleihin pääsee kaikista sarjan joukkueista 12 joukkuetta kun aiemmin pudotuspeleissä on ollut 10 joukkuetta. Tämä jo itsessään varmasti vaikuttaa seurojen liiketoimintaan ja myyntiin, koska mahdollisuus pudotuspelipaikkaan ja sen mukanaan tuomiin asiakkaisiin on suurempi kuin aikaisemmin. Tämä ei ollut ainoa uudistus, joka sarjaan tehtiin. Tästä kaudesta alkaen Liiga-seuran on myös mahdollisuus menettää paikkansa Liigassa, jos urheilullinen menestys ei ole tarpeeksi hyvää. Liigan runkosarjassa sijoille 15 ja 16 sijoittuneet joukkueet ottelevat vastakkain ja näistä hävinnyt osapuoli joutuu pelaamaan Mestiksen mestaria vastaan ja hävitessään Liigajoukkue tippuu Mestikseen ja Mestiksen voittanut joukkue nousee Liigaan. (Yle 2024.)

Sarjajärjestelmää koskevilla uudistuksilla voidaan olettaa olevan positiivinen vaikutus Liiga-seurojen toiminnalle kokonaisuudessaan. Kun on mahdollista, että menettää paikkansa sarjasta, niin todennäköisesti runkosarjapeleissäkin taistellaan huomattavasti aikaisempaa enemmän, koska aikaisemmin esimerkiksi runkosarjan viimeisillä otteluilla ei ole ollut välttämättä mitään merkitystä joukkueille. Nyt kun pudotuspelien lisäksi runkosarjassa saadaan nähdä koko

kauden mitassa taistelua ja tunnetta niin sillä uskotaan olevan positiivinen vaikutus myös pelien katsojamääriin. Katsaus Liigan tilastoihin osoittaa pudotuspelien vetäneen keskimäärin selvästi runkosarjaotteluita suurempia yleisömääriä (Liiga 2024). Jos runkosarjan huonoiten menestyneiden joukkueiden viimeiset ottelut ovat jatkossa tunnetasoltaan ja kamppailultaan samanlaisia kuin pudotuspeliottelut niin odotettavissa on, että myös kuluttajat aistivat tämän ja jokaisen ottelun merkityksen kasvaessa luultavasti myös katsojamäärä kasvaa. Jatkossa Liiga-seurat voivatkin saada sarjauudistuksen seurauksena dataan perustuvia lisäargumentteja myyntinsä tueksi.

5.5 Suositukset

Haastatteluiden tulokset osoittavat selkeästi, että jääkiekon Liigajoukkueiden toimintamalleissa on merkittävän paljon yhteneväisyyksiä. Haastatteluiden lopputuloksena on myös helppo todeta, että yritysmyyntin merkitys yksittäiselle seuralle on valtavan suuri. Yritysmyynti tuo merkittävän osuuden tuloksesta, joka puolestaan vaikuttaa suoraan seurojen taloudelliseen menestykseen. Luonnollisestikin resurssit vaikuttavat tietyiltä osin toimintamalleihin ja suuruusluokkiin.

Pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkuuksien merkitys on merkittävä, mutta myös jatkuva kehittyminen ja uusien ovien avaaminen on kiistatta välttämätön tie menestykseen ja erottumiseen. Yksittäinen Liigajoukkue kilpailee samoista asiakkuuksista monien muiden tahojen kanssa, niin paikallisesti kuin myös valtakunnallisestikin. Kilpailijoita voivat olla muun muassa muut urheiluseurat jopa yli lajirajojen. Kovan ja jatkuvan kilpailun keskiössä uudistuminen ja kiinnostavana pysyminen on omalta osaltaan todella tärkeää menestyksekkään myyntin ja sitä kautta kokonaisvaltaisen pinnalla pysymisen kannalta.

5.6 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Laadukkaan tutkimuksen tukipilarina on aina suoritettava luotettavuuden arvioiminen. Laadukkaan tutkimuksen kriteerit täyttävän aineiston perusteella tulee kyetä tekemään mahdollisimman pitävät johtopäätökset. Luotettavuuden mittaamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on punnita tutkimuksen toistettavuutta. Silloin, kun tutkimukset tulokset ovat vakaalla ja luotettavalla

pohjalla esimerkiksi mittaajan vaihtuminen ei muuta tutkimuksen johtopäätöksiä ja lopputulosta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta 2 keskeistä kriteeriä ovat siirrettävyys sekä totuudellisuus. Haastatteluiden avaamia lopputuloksia tulee voida soveltaa myös toisiin tutkimuskohteisiin. Totuudellisuuden kannalta tutkimuksen lopputulosten tulee kyetä kuvamaan mahdollisimman todellista kuvaa ilmiöstä tai asiasta, joka on ollut tutkimuksen keskiössä. (Peda. 2017.)

Myös vahvistettavuuden ja uskottavuuden arvioimiseen on kyettävä, kun tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan riittävän kriittisellä otteella. Vahvistettavuuden mittaamisen kannalta positiivisena ilmiönä esiintyy muiden vastaavien otosten samansuuntaiset johtopäätökset. Uskottavuutta arvioitaessa on muistettava, että tutkimuksen toteuttajan toimii aina inhimillinen toimija. Jokaisella ihmisellä voi olla omia oletuksiaan tai ennakoarvioita tutkimusten lopputuloksista. Laadukkaassa tutkimuksessa nämä on otettu riittävällä tavalla huomioon, eikä niiden ole annettu viedä tutkimusta liiallisella tavalla eteenpäin, esimerkiksi kohti etukäteen toivottua lopputulosta. (Peda. 2017).

16 Liigassa pelaavasta joukkueesta saatiin haastateltavaksi edustajia kuudesta eri seurasta. Toisin sanoen edellä mainittu luku vastaa 37,5 prosenttia kyseisessä sarjassa pelaavista joukkueista. Tavoitteena oli saada haastateltavaksi edustajia puolista Liigajoukkueista. Tuosta tavoitteesta jäätin hieman jälkeen. Toisin sanoen monista kontakteista huolimatta edustajia tai halukkuutta haastatteluihin ei löytynyt kuin edellä mainitulta määrältä seuroja. Haastattelumäärä on kuitenkin lähellä tuota toivottua 50 prosenttia ja näin ollen sen lopputulosten voidaan todeta olevan luotettavia. Kuten aiemmin käy ilmi, löytyi haastatteluiden väliltä todella suuria yhteneväisyyksiä, joka toisteisuuden kautta lisää lopputulosten todellista luotettavuutta.

Lähteet

Almainsights. (2023). *Mikä on crm järjestelmä*. Viitattu 14.10.2024. Saatavilla: <https://www.almainsights.fi/blogi/mika-on-crm-jarjestelma/>

Alonso, E. (2019). *Mitä on b2b-myynti: määritelmä, strategia ja trendit*. Viitattu 17.2.2024. Saatavilla: https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/?hs_amp=true

Altintop, O. (2023). *Myyntiprosessin kehittäminen – Konsultointiyrityksen X myyntiprosessi*. Viitattu: 1.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/794472/Altintop_Okan.pdf?sequence=2

Anttila, T. (2013). *Prospektointi ja kontaktointi*. Viitattu 17.3.2024. Saatavilla: <https://tuomasanttila.wordpress.com/2013/12/10/prospektointi-ja-kontaktointi/>

Arkko, S. (2024). *Synkkä raportti SM-liigaseurojen ennätyspahasta kurimuksesta – nykytahti ei voi jatkua*. Viitattu 5.11.2024. Saatavilla: <https://yle.fi/a/74-20120327>

b2bmyynti. (2022). *B2b myyntiprosessi ja vinkkejä sen edistämiseen*. Viitattu 17.2.2024. Saatavilla: <https://www.b2bmyynti.fi/blogi/b2b-myyntiprosessi-ja-vinkkejä-sen-edistämiseen>

Case *TM-Teräs Oy*. Viitattu 6.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265200/Mahlanen_Henriikka.pdf?sequence=2

Dock. (2024) *The B2B buyer journey has changed. Have you?* Viitattu 19.11.2024. Saatavilla: <https://www.dock.us/library/b2b-buyer-journey>

Efficy. n.d. *Optimise your sales cycle with a powerful crm*. Viitattu 17.2.2024. Saatavilla: <https://www.efficym.com/fi/myyntiprosessi-crm-ratkaisulla/>

EY. (2024). *Katsaus SM-liigaseurojen taloudelliseen tilanteeseen – Kaudet 2022/2023 ja 2023/2024*. Viitattu 5.11.2024. Saatavilla: [https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/fi-services/assurance/documents/ey-katsaus-sm-liigaseurojen-taloudelliseen-tilanteeseen-2023-2024.pdf](https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/fi/services/assurance/documents/ey-katsaus-sm-liigaseurojen-taloudelliseen-tilanteeseen-2023-2024.pdf)

Furia. (2023). *AIDA-malli. Mikä se on?* Viitattu 21.10.2024. Saatavilla: <https://www.furia.fi/digitaalinen-markkinointi/aida-malli/>

Halila, H & Norros, O. (2017). Alma Talent. Urheiluoikeus. Viitattu 28.3.2024

Honkanen, M. (2021). *Prospektointi: Vinkit onnistumiseen b2b-myyntissä*. Viitattu 17.2.2024. Saatavilla: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/>

Huusko-Viikilä, K. (2023). *Myyntiprosessi b2b-myyntitiimin uusasiakashankintaan*. Viitattu 4.3.2024. Saatavilla: <https://revory.fi/revops-blogi/myyntiprosessi-b2b-yrityksessa>

Hämäläinen, S. (2015). *Tarvekartoituksen merkitys myyntiprosessissa – Best seller competition-myyntikilpailu*. Viitattu 24.10.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90053/Hamalainen_Salla.pdf?sequence=1

Intotalo. n.d. *8 avaintaitoa, jotka hyvän B2B-myyjän täytyy hallita*. Viitattu 3.9.2024. Saatavilla: <https://www.intotalo.com/8-b2b-myyjan-avaintaitoa/>

Jalonen, H.; Haltia, J.; Tuominen, S. & Ryömä A. (2017). *Arvonluonnin pelikirja. Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.3.2024. Saatavilla: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>

Jantunen, E. (2023). *Itsensä kehittäminen B2B myyntineuvottelussa*. Viitattu 4.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/802836/Jantunen_Eemeli.pdf?sequence=2

Jouppi, M. (2020). *Olo Group Oy:n inbound-myyntiprosessin kehittäminen* (Kuva) Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352412/ONT%20Mira%20Jouppi.pdf?sequence=2>

Juhila, K. n.d. *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Viitattu 28.3.2024. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Jyväskylän yliopisto. (2021). *Laadullinen tutkimus*. Viitattu 28.3.2024. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kanto, K. (2022). *Kehittyminen vaikuttavaksi urheiluliiketoiminnan asiantuntijaksi*. Viitattu 1.11.2024. Saatavilla:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749732/Kaarin%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20VIIMEINEN%20VALMIS%20VERSIO.pdf?sequence=2>

Karjalainen, E. (2022). *URHEILUSEURANTUNNETTUUS JA BRÄNDI - Savonlinnan Voimistelu ja Liikunta ry*. Viitattu: 8.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/746515/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6_Emma_Karjalainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kenner, K & Leino, S. (2020). Alma Talent. *#myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyynnissä*. Viitattu 17.3.2024

Kettunen, A. (2015). *Yhteistyökumppanuus urheiluseuran voimavarana*. Viitattu 26.2.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94032/Kettunen_Annika.pdf?sequence=1&is%20Allowed=y

Korhonen, M. (2023). *Myynti neuvottelut – viisi tärkeintä askelta*. Viitattu 3.4.2024. Saatavilla: <https://www.business2community.com/fi/infografiikat/myyntineuvottelut-vinkit>

Kurvinen, J & Seppä, M. (2020) *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin*. Kauppakamari. Viitattu 25.3.2024

Kuuluvainen, A. (2023). *Urheilumyynti: Mitä se on ja miten sitä voidaan opettaa?* Viitattu 3.4.2023. Saatavilla: <https://csb.turkuamk.fi/yleinen/urheilumyynti-mita-se-on-ja-miten-sita-voidaan-opettaa/>

Lamminen, N. (2024). *CRM-JÄRJESTELMIEN VERTAILU*. Viitattu 6.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/862337/Lamminen_Niilo.pdf?sequence=2

Lappi, S. (2019). *Myyntiprosessin kehittäminen. Prospektoinnin ja asiakkaan kontaktoinnin näkökulmasta – case Call To Action Oy*. Viitattu 4.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266417/Lappi_Sami.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Liiga. (2024). Joukkue tilastot. Viitattu 19.11.2024. Saatavilla: <https://www.liiga.fi/fi/tilastot/joukkue tilastot/kausi?tilasto=yleisomaara&kaudesta=2024&kauteen=2024&sarja=playoffs&perOttelu=true>

Lippo, M. (2017). *Kannattaako kontaktointi jättää yhden kanavan varaan?* Viitattu 3.4.2024. Saatavilla: <https://www.noviafinland.fi/blogi/kannattaako-kontaktointi-jattaa-yhden-kanavan-varaan/>

Luoma, H. (2006). *MYNTIMALLIT - Miten myydä enemmän tietotekniikkaa ja asiantuntijapalveluja uudenaikaisilla myynnin malleilla?* Viitattu 24.10.2024. Saatavilla: https://www.actional.fi/wp/wp-content/uploads/2021/09/Myyntimallit_1_1.pdf

Luukkanen, J. (2016). *Mitä myynti on?* Viitattu 7.3.2024. Saatavilla: <https://www.huippumyynti.fi/mita-myynti-on/>

Lähteenmäki, L. (2023). *Mitä myynti on ja millainen on huippumyyjä?* Viitattu 7.3.2024. Saatavilla: <https://esseepankki.proakatemia.fi/mita-myynti-on-ja-millainen-on-huippumyyja-2/>

Mahlanen, H. (2024). *CRM-JÄRJESTELMÄ MYYNNIN TYÖKALUKSI*

Majuri, A. (2018). *Todellisen myyntitilanteen eteneminen verrattuna teoreettiseen myyntiprosessiin.* Viitattu: 12.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148485/Andreas_Majuri.pdf?sequence=1

Menestystarinat. (2022). *Urheilumarkkinointi ja sponsorointi liiketoiminnan kasvattajina.* Viitattu 26.2.2024. Saatavilla: <https://menestystarinat.fi/blogi/urheilumarkkinointi-ja-sponsorointi-liiketoiminnan-kasvattajina/>

Merikallio, O. (2016). *Myyntitapaamisen valmistelutyö ja sen merkitys.* Viitattu 12.11.2024. Saatavilla: <https://aalto.fi/server/api/core/bitstreams/b89885ab-2e64-4871-8e76-fc91e422533e/content>

Mikkola, I. Oulun kärpät. (2024). Haastattelututkimus. Viitattu 23.9.2024

Myyntiprosessin kehittäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Viitattu 6.11.2024. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/861586/Taivainen_Tiina.pdf?sequence=2

Natunen, J. (2014). *Sovellusratkaisujen myynti asiantuntijayrityksille: vaatimukset myyjälle ja myyntityölle.* Viitattu: 12.11.2024. Saatavilla: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/103088/Kandidaatintutkielma%20->

[%20Jarkko%20Natunen%20-%20Sovellusratkaisujen%20myynti%20asiantuntijayrityksille%20-%20vaatimukset%20myyj%C3%A4lle%20ja%20myyntity%C3%B6lle.pdf?sequence=2](#)

Nuutinen, H. (2017). *Urheiluseuran brändäyksen kuusi keskeistä pointtia*. Viitattu 26.2.2024. Saatavilla:

<https://heikkinuutinen.wordpress.com/2017/06/20/urheiluseuran-brandayksen-kuusi-keskeista-pointtia/>

Nyssönen, A. (2018). *B2B-asiakassuhde vuorovaikutussuhteena*. Viitattu 3.9.2024. Saatavilla:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59866/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201810184445.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ormio, P. (2016). *Miten kaupat klousataan?* Viitattu 4.3.2024. Saatavilla:

<https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/qa/miten-kaupat-klousataan/fec84787-83b3-591b-92d2-53566f7df0f9>

Peda. (2017). *Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi.pptx*. Viitattu 6.10.2024. Saatavilla:

<https://peda.net/heinavesi/hein%C3%A4vedenlukio/oppiaineet2/terveystieto/te-3-syksy-2017/tl:file/download/ac1d6484eef3eb700d79b03bd91cae1dbaf070a/Tutkimuksen%20luotettavuus%20ja%20arviointi.pptx>

Proakatemia-esseepankki. (2018). *Kuusi vastaväitettä myyntityössä*. Viitattu 25.6.2024. Saatavilla:

<https://proakatemia-esseepankki.tuni.fi/kuusi-vastavaitetta-myyntityossa/>

Puputti, L. (2023). *Taloudellisesti kestävä urheiluorganisaatio – Urheiluliiketoiminnan ja urheilutoimen erottelu*. Viitattu 24.10.2024. Saatavilla:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/807105/Puputti_Leevi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pöyhönen, P. Mikkelin Jukurit. (2024). Haastattelututkimus. Viitattu 23.9.2024

RajatOn. (2015). *Tutkijan ABC. RajatOn-oppimateriaali*. Viitattu 28.3.2024.

Saatavilla: <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>

Rekoma, R. (2022). *URHEILUSEURAN BRÄNDI, MARKKINOINTI JA SPONSOROINTI Case: Kokkolan Tiikerit Ry*. Viitattu 5.11.2024. Saatavilla:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/783734/Rekoma_Rami.pdf?sequence=2

Sandholm, P. (2023). Pelikirja B2B-myyjälle resilienssin vahvistamiseksi. Viitattu 20.11.2024. Saatavilla:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/808507/Sandholm_Peter.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Sihvonen, A. (2023). *Sponsorisuhteiden hallinta Suomessa*. Viitattu 1.11.2024. Saatavilla:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/88874/URN%3aNB%3afi%3ajyu-202309054905.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Siitonen, L. (2021). *AIDA- malli, jolla yritys saa uskollisia asiakkaita*. Viitattu 21.10.2024. Saatavilla:

<https://xennek.fi/blogi/aida-malli-jolla-yritys-saa-uskollisia-asiakkaita>

Siren, A. (2021). "Logo rintaan ja eurot tilille -sponsorointi on nykyään harvinaista" – urheiluseurat tarjoavat yhteistyökumppaneilleen näkyvyyden lisäksi elämyksiä. Viitattu 26.2.2024. Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-12146123>

Suomalainen, T. (2017). *Sosiaalinen media ja urheilumarkkinointi*. Viitattu: 8.11.2024. Saatavilla:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135240/suomalainen_teemu.pdf?sequence=1

Taivainen, T. (2024). *Ymmärrä asiakkaan ostoprosessi*

Tapola, J. (2020). *Oma polkuni myyjäksi*. Viitattu 8.11.2024. Saatavilla:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339597/oppari1.pdf?sequence=2>

Tirkkonen, T. (2013). *Prospektointi ja Kontaktointi*. Viitattu 8.11.2024. Saatavilla:

<https://terhotirkkonen.com/2013/12/15/prospektointi-ja-kontaktointi/>

Uusitorppa. (2022). Mitä tarkoittaa buukkaus eli kontaktointi. Viitattu 9.5.2024. Saatavilla:

<https://www.uusitorppa.com/myyntiprosessi/mita-tarkoittaa-buukkaus-eli-kontaktointi/>

Valanko, E. (2009). *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Talentum Oyj. Viitattu 5.11.2024.

Yle. (2024). *SM-liigan uudistukset puhuttavat – kapteenit ottavat kantaa uuteen tuomarilinjaan ja sarjajärjestelmään.* Viitattu 3.10.2024. Saatavilla: <https://yle.fi/a/74-20109012>

Liitteet

Liite 1: haastattelurunko

1. Nimi ja positio?
2. Mistä työtehtäväsi koostuvat?
3. Myynnin merkitys seuralle ja urheilulliselle menestymiselle?
4. Millainen on hyvä myyjä urheilumyynnissä?
5. Millaisia myynnin mittareita käytätte?
6. Millainen myyntiprosessi organisaatiossa on? (Mistä uusia asiakkuuksia haetaan ja miten prosessi etenee kloussaamiseen?)
7. Minkä tyyppistä lisäarvoa pyritte tuottamaan kumppaneille, entä saamaan kumppaneilta seuraan?
8. Millaisia ovat tyypilliset paketit, joita tarjoatte kumppaneille, vaikuttaako kumppanin koko paljon ja onko osa myynnistä ulkoistettu?
9. Millaisia ovat kumppanien odotukset ?(esimerkiksi junioritoiminnan ja urheilullisen menestyksen saralla)
10. Mistä seuran tulovirrat koostuvat ja kuinka suuri osuus tulee B2B-myynnistä?