

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, myyntityö

2025

Teemu Juhani Piilola

Miten urheiluliiketoiminnan
kannattavuutta kehitetään myynnin
avulla?

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

23.03.2025 | 43 sivua

Tekijä: Teemu Piilola

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten suomalaisen lentopalloliiketoiminnan kannattavuutta voidaan parantaa myynnin avulla. Työssä keskityttiin erityisesti siihen, miten seurat voivat kehittää myyntistrategioitaan ja hyödyntää uusia kanavia sekä menetelmiä. Taustalla oli tarve parantaa seurojen taloudellista kestävyyttä ja kilpailukykyä tilanteessa, jossa urheiluseurojen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Lentopallo valittiin tutkimuksen kohteeksi sen paikallisen merkityksen ja tutkimuksen tekijän asiantuntemuksen vuoksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla neljän lentopalloseuran edustajilta. Haastattelut keskittyivät seurojen nykyisiin myyntikäytäntöihin, niiden haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä sponsoroinnin ja markkinoinnin rooliin. Haastatteluiden tuloksia analysoitiin teoreettisen viitekehyksen avulla, joka käsitteli myyntiprosessia, digitaalista markkinointia ja urheiluliiketoiminnan erityispiirteitä. Tämän lähestymistavan avulla saatiin kattava kuva seurojen tilanteesta.

Tutkimuksessa havaittiin, että seurojen suurimmat haasteet liittyvät taloudellisiin resursseihin ja myynnin systemaattisuuden puutteeseen. Toisaalta tulokset osoittivat myös, että sosiaalisen median ja digitaalisten työkalujen parempi hyödyntäminen voisi avata merkittäviä mahdollisuuksia uusien fanien ja sponsoreiden tavoittamiseksi. Tutkimuksen perusteella voidaan suositella, että seurat panostavat brändinsä kehittämiseen, digitaalisen markkinoinnin hyödyntämiseen ja sponsoriyhteistyön laajentamiseen. Nämä toimenpiteet voivat edistää sekä taloudellista kestävyyttä että fanikunnan kasvattamista pitkällä aikavälillä.

Sisältö

Tiivistelmä	2
1 Johdanto	4
2 Myynti	6
2.1 Myyntiprosessi	6
2.2 Myynnin Kehitys	9
2.3 Erilaiset Myyntityylit	10
3 Urheiluliiketoiminta	12
3.1 Markkinointi	12
3.2 Urheilumarkkinointi	13
3.3 Brändi	14
3.4 Urheilu Organisaatio	15
4 Toiminnallinen- tai tutkimusosuus	18
4.1 Tehty tutkimus	18
4.2 Tulokset	19
5 Johtopäätökset ja suositukset	25
5.1 Johtopäätökset	25
5.2 Suositukset	26
5.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	28
Lähteet	29

1 Johdanto

Viime vuosikymmenen aikana suomalainen urheiluseuratoiminta on kokenut merkittävän muutoksen. Perinteisestä talkoopohjaisesta toiminnasta on siirrytty yhä enemmän kohti liiketoimintaa. Siinä missä 1970- ja 1980-luvuilla seurojen taloutta johdettiin ennen kaikkea urheilullisten tavoitteiden mukaisesti, nykyisin valtaosa pääsarjatason seuroista toimii osakeyhtiöinä eli enemmän liiketoimintamallin ehdoilla.

Tästä kehityksestä huolimatta urheiluseurojen toimintaa ei ole juurikaan tarkasteltu liiketoimintanäkökulmasta. Seurojen talousasioiden monimutkaistuminen ja kasvavat riskit kuitenkin osoittavat, että aiheen tarkempi analysointi olisi tarpeen.

Konkreettisia esimerkkejä haasteista löytyy runsaasti pelkästään kotimaan sisältä: HIFK Fotboll Ab hakeutui konkurssiin vuonna 2024, Oulun Kärpät joutuivat konkurssiin vuonna 1994 ja Suomen miesten lentopallon mestaruusliigassa on kautena 2024–2025 vain yhdeksän joukkuetta normaalin kymmenen sijaan. Samaan aikaan pelaajapalkkioiden jatkuva nousu kiristää seurojen taloustilannetta entisestään, pakottaen ne tasapainoilemaan urheilullisten tavoitteiden ja liiketoiminnan realiteettien välillä. (Helsingin Sanomat)

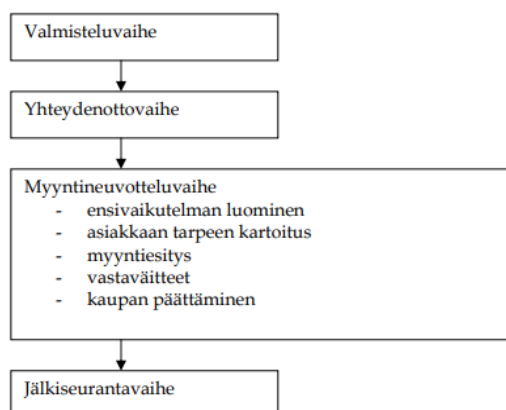
Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka myynnin avulla voitaisiin kehittää myös Suomen urheiluseuroja tulollisesti, mikä mahdollistaisi myös kiinnostuksen kasvamisen seuraamisessa, kun taso ja kilpailukykyisyys kasvaa. Työssä keskittymään lähtökohtaisesti lentopalloon ja lentopalloseuroihin.

2 Myynti

Myynti tarkoittaa prosessia, jossa tavaroita tai palveluita vaihdetaan rahaan tai muuhun vastikkeeseen. Tämä tapahtuma voi olla sekä yksinkertainen että monimutkainen, ja siihen voi liittyä monenlaisia toimintoja, kuten asiakasprospektointi, neuvottelut, tarjouksen tekeminen sekä kaupan päättäminen. Myynnissä keskeistä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niiden täyttäminen tuottamalla arvoa sekä asiakkaalle että myyjälle. Myynti voi tapahtua suoraan (B2C-myynti) tai välillisesti jälleenmyyjien tai muiden kanavien kautta esimerkiksi partnerimyynti. (Hubspot Blog)

2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on systemaattinen ja vaiheittainen toimintatapa, jonka avulla myyjä johdattaa asiakkaan kohti ostopäätöstä. Se toimii perustana myyntityölle, auttaen myyjää tunnistamaan asiakkaan tarpeet, esittelemään ratkaisuja ja rakentamaan luottamusta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu myyntiprosessi ei ainoastaan lisää kaupan todennäköisyyttä, vaan myös vahvistaa asiakassuhteita ja edistää pitkän aikavälin menestystä.



Kuva 1. Myyntiprosessin vaiheet. Koottu (Kairisto-Mertanen 2003, 42; Alanen ym. 2005)

Kuten kuvasta 1 nähdään, myyntiprosessi on olennainen osa yrityksen toimintaa, sillä se on avainasemassa tuotteiden tai palveluiden menestyksekkäässä markkinoimisessa ja myynnissä. Tehokas myyntiprosessi auttaa myyjää hankkimaan uusia asiakkaita ja ylläpitämään nykyisiä asiakassuhteita. Näitä vaiheita ovat valmisteluvaihe, yhteydenottovaihe, myyntineuvotteluvaihe ja jälkiseurantavaihe. Jokainen vaihe on tärkeä, ja niiden on toimittava saumattomasti saavuttaakseen myyntitavoitteet. Kairisto-Mertanen määrittelee myyntiprosessin olevan ”joukko askelia tai vaiheita, joiden kautta myyjä etenee saamaan aikaan kaupan.” (Kairisto-Mertanen, 2003)

Valmisteluvaihe

Valmisteluvaihe on kaiken perusta onnistuneelle myyntiprosessille. Tässä vaiheessa myyjä tutkii huolellisesti potentiaalisen asiakkaan tarpeita, haasteita ja odotuksia. Tietäen asiakkaan taustan ja tarpeet myyjä voi muokata myyntiä vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi valmisteluvaiheessa myyjä saattaa valmistella tarvittavat materiaalit ja resurssit, kuten esityksiä ja näytteitä, jotka auttavat vakuuttamaan asiakkaan. (Alanen ym. 2005)

Yhteydenotto

Yhteydenottovaiheessa myyjä ottaa ensimmäisen kontaktin asiakkaaseen. Ensivaikutelma on tässä vaiheessa erittäin tärkeä. Myyjän on oltava ammattimainen, ystävällinen ja asiantunteva herättääkseen luottamuksen potentiaalisessa asiakkaassa. Tässä vaiheessa myyjä pyrkii myös saamaan lisätietoja asiakkaasta ja heidän tarpeistaan aloittaakseen prosessin oikealla tavalla. (Alanen ym. 2005)

Myyntineuvottelu

Myyntineuvotteluvaiheessa myyjä syventyy asiakkaan tarpeisiin ja pyrkii tarjoamaan ratkaisuja näihin tarpeisiin. Tämä vaihe sisältää useita osioita, kuten asiakkaan tarpeen kartoituksen, myyntiesityksen, vastaväitteiden käsittelyn ja kaupan päättämisen.

Asiakkaan tarpeen kartoitus on erittäin olennainen osa myyntineuvotteluvaihetta. Myyjän on oltava aktiivinen kuuntelija, joka kykenee tunnistamaan asiakkaan todelliset tarpeet ja halut. Kysymällä oikeita kysymyksiä ja kuuntelemalla tarkkaan myyjä pystyy räätälöimään tarjouksen vastaamaan asiakkaan tarpeita ja toiveita. Olemalla aktiivinen ja kysymällä oikeita kysymyksiä pystyy myyjä myös luomaan hyvän ensivaikutelman, mikä on yksi tärkeimmistä asioista toisen ihmisen kanssa käymisessä, saati sitten myynnissä. (Alanen ym. 2005, 78)

Myyntiesitys on hetki, jolloin myyjä esittelee tuotteensa tai palvelunsa asiakkaalle. Myyjän on oltava valmistautunut ja esityksen on oltava selkeä, vakuuttava ja houkutteleva. Esityksen tulee korostaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja etuja, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. (seidat.com)

Vastaväitteiden käsittely on väistämätön osa myyntineuvotteluvaihetta. Asiakkaalla voi olla epäilyksiä tai vastaväitteitä, jotka myyjän on käsiteltävä ammattimaisesti ja vakuuttavasti. Myyjän on ymmärrettävä asiakkaan huolenaiheet ja tarjottava vakuuttavia vastauksia näihin. (mercuri.fi)

Kauppan päättäminen on viimeinen vaihe myyntineuvottelussa. Tässä vaiheessa myyjä pyrkii saamaan asiakkaan tekemään ostopäätöksen. Tämä voi vaatia lisäneuvotteluja, alennusten tarjoamista tai muita myynninedistämistoimenpiteitä. Myyjän on kuitenkin pysyttävä jämäkkänä ja ammattimaisena varmistaakseen, että kauppa saadaan päätökseen. (uusitorppa.com)

Jälkiseurantavaihe

Viimeinen vaihe myyntiprosessissa on jälkiseurantavaihe. Tässä vaiheessa myyjä seuraa asiakassuhteen kehittymistä ja varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen/palveluun. Hyvä jälkimarkkinointi voi auttaa vahvistamaan asiakassuhdetta ja johtaa toistuviin myyntimahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan myyntiprosessi on

monimutkainen ja monivaiheinen prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua, valmistelua ja toteutusta. Hyvin onnistuneen myynnin saavuttaminen edellyttää hyvää asiakasymmärrystä, tehokasta viestintää ja ammattitaitoista neuvottelutaitoa. Jokainen vaihe myyntiprosessissa tarjoaa mahdollisuuden rakentaa vahvoja asiakassuhteita ja saavuttaa myyntitavoitteet. (Alanen ym. 2005, 116–117)

2.2 Myynnin Kehitys

Myynnin kehitys on siirtynyt voimakkaasti digitaaliseen muotoon, erityisesti COVID-19-pandemian seurauksena, joka kiihdytti digitaalisen muutoksen ja e-kaupan kasvua. Pandemia-aikana yritykset ja kuluttajat siirtyivät yhä enemmän digitaalisiin palveluihin, mikä näkyi verkkokaupan osuuden kasvuna globaalissa vähittäiskaupassa. Esimerkiksi Latinalaisessa Amerikassa Mercado Libre myi vuoden 2020 toisella neljänneksellä kaksi kertaa enemmän tuotteita päivässä verrattuna edellisvuoden samaan aikaan. Tämä muutos on todennäköisesti pysyvä ja näkyy erityisesti kehittyvien talouksien kuluttajien käyttäytymisessä. (UN Trade & Development)

Digitaalinen transformaatio ei ole vain teknologian käyttöönottoa vaan se vaikuttaa myös johtamiseen ja organisaation kulttuuriin. Nykyaikaiset johtajat tarvitsevat uudenlaisia taitoja, kuten empatiaa ja kykyä motivoida ja valmentaa työntekijöitä digitaalisessa ympäristössä. Tämä muutos korostaa pehmeiden taitojen, kuten inhimillisen johtajuuden merkitystä. Tekoälyn kaltaiset teknologiat tarjoavat mahdollisuuksia automatisoida määrällisiä johtamistehtäviä, mikä mahdollistaa johtajien keskittymisen enemmän työntekijöiden tukemiseen ja valmentamiseen. (Maartje Henderikx)

Näiden muutosten myötä on tärkeää, että yritykset ja sen sisällä työntekijät sopeutuvat ja hyödyntävät digitaalisen talouden tarjoamia mahdollisuuksia, jotta ne voivat menestyä globaaleilla markkinoilla. Yritysten ja maiden, jotka eivät

pysty hyödyntämään e-kaupan ja digitaalisen liiketoiminnan mahdollisuuksia, riskinä on jäädä jälkeen kilpailijoistaan.

2.3 Erilaiset Myyntityylit

Myyntityön menestys riippuu usein siitä, miten hyvin myyjä osaa sovittaa myyntityylinsä tilanteeseen ja asiakkaan tarpeisiin. Eri myyntityyleillä on omat vahvuutensa, ja niiden valinta riippuu esimerkiksi myytävän tuotteen tai palvelun luonteesta, asiakkaan odotuksista ja myyntikanavasta. Tässä osiossa käsitellään erilaisia myyntityylejä, kuten suoramyyntiä, konsultatiivista myyntiä ja ratkaisumyyntiä, sekä niiden soveltuvuutta eri tilanteisiin. Näiden tyylien ymmärtäminen auttaa myyjiä valitsemaan oikean lähestymistavan ja saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset.

Suoramyynti

Suoramyynti tarkoittaa myyntiä, jossa tuote tai palvelu myydään suoraan kuluttajalle ilman välikäsiä. Tämä tyyli on yleinen esimerkiksi kotimyyntitilaisuuksissa, joissa yritys myy tuotteitaan suoraan asiakkaalle. Tavoitteena on luoda henkilökohtainen suhde asiakkaaseen ja tarjota suoraa asiakaspalvelua. Tämä voi olla tehokas tapa, mutta vaatii usein aikaa asiakassuhteiden luomiseen. (Pipedrive, Salesforce)

Konsultatiivinen myynti

Konsultatiivinen myynti keskittyy asiakkaan ongelmien ymmärtämiseen ja sen jälkeen räätälöityjen ratkaisujen tarjoamiseen. Myyjä toimii enemmän neuvonantajana kuin pelkästään tuotteen tarjoajana, ja tämä tyyli on suosittu etenkin monimutkaisten tai arvokkaiden tuotteiden myynnissä. (Pipedrive, Hubspot Blog)

B2B-myynti (Business-to-Business)

B2B-myynti tapahtuu yritysten välillä. Tämä myyntitapa on yleensä monimutkaisempi, sillä siihen liittyy suurempia arvoja ja useiden päätöksentekijöiden hyväksyntää. B2B-myyntissä kaupankäynti tapahtuu usein yritysten sisäisistä tarpeista, kuten raaka-aineiden tai komponenttien ostamisesta. (Marketing Tutor)

B2C-myynti (Business-to-Consumer)

B2C-myynti tarkoittaa tuotteen tai palvelun myyntiä suoraan kuluttajalle. Tämä on yleistä esimerkiksi vähittäiskaupoissa ja verkkokaupoissa. B2C-myynti on yleensä suoraviivaisempaa ja nopeampaa kuin B2B-myynti. (Salesforce)

Välillinen myynti (Channel Sales)

Välillinen myynti tapahtuu, kun yritys käyttää jakelijoita, jälleenmyyjä tai agenteja myydäkseen tuotteitaan. Tämä mahdollistaa laajemman asiakaskunnan tavoittamisen ilman, että yrityksen tarvitsee itse hallita kaikkia myyntiprosesseja. (Pipedrive, Salesforce)

Ratkaisumyynti

Ratkaisumyynti perustuu asiakkaan tarpeiden ja ongelmien ymmärtämiseen sekä kohdennettujen tuotteiden tai palveluiden tarjoamiseen. Tämä myyntitapa vaatii syvällistä ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja on tehokas erityisesti monimutkaisissa myyntitilanteissa. (Pipedrive, HubSpot)

3 Urheiluliiketoiminta

Urheiluliiketoiminta on viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut globaalisti merkittävästi, mikä heijastuu myös Suomen urheilumarkkinoilla. Tämä kasvu näkyy erityisesti urheilumarkkinoinnin, sponsoroinnin ja urheilumedian aloilla, jotka tarjoavat sekä lisää, että uusia mahdollisuuksia alan toimijoille. Esimerkiksi vuonna 2022 urheilusponsoroinnin osuus Suomen sponsorointimarkkinasta oli lähes kaksi kolmasosaa, eli 167 miljoonaa euroa, mikä on yli 15 prosentin kasvu edellisvuoteen verrattuna. (Lotta Heikkeri)

Samanaikaisesti kilpailu urheiluliiketoiminnassa on kiristynyt. Urheiluseurat ja muut toimijat kilpailevat yleisöjen, sponsorien ja medianäkyvyyden osalta. Digitaalisten kanavien, kuten sosiaalisen median ja suoratoistopalveluiden, merkitys on kasvanut, mikä on muuttanut perinteisiä liiketoimintamalleja ja vaatinut toimijoilta sopeutumista uusiin toimintatapoihin. (10.fi)

Urheiluliiketoiminnan erityispiirteenä on sen perustaminen aineettomiin arvoihin, kuten yhteisöllisyyteen ja tunnesiteisiin, joita fanit kokevat seuroja kohtaan. Urheilutapahtumien hetkellisyys ja ennakoimattomuus lisäävät niiden vetovoimaa, mutta tuovat myös haasteita markkinointiin ja liiketoiminnan suunnitteluun. Tämän vuoksi menestyäkseen urheiluliiketoiminnan toimijoiden on tasapainoteltava urheilun ainutlaatuisen luonteen ja kaupallisten tavoitteiden välillä, mikä vaatii strategista ajattelua, teknologisten innovaatioiden hyödyntämistä ja pitkäaikaisten suhteiden rakentamista eri sidosryhmiin. (Mäkinen, Näreharju, Holopainen)

3.1 Markkinointi

Liiketoiminnan kehittämisessä markkinointi on olennainen työkalu, jonka avulla parannetaan yrityksen kilpailukykyä ja pyritään saavuttamaan kaupallista menestystä tuotteille tai palveluille. Markkinointi kattaa monia osa-alueita, kuten mainonta, myynti ja jakelu, ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet vaihtelevat organisaation mukaan. (Anttila, M. & Iltanen)

Markkinoinnilla on useita eri määritelmiä, mutta keskeistä on sen rooli taloudellisten osapuolten välisen vaihdannan aikaansaamisessa, tehostamisessa tai ylläpitämisessä. Tavoitteellisuus, taloudellisuus ja kannattavuus ovat keskeisiä vaihdantaprosessissa, jotta asiakassuhteet voidaan ymmärtää ja johtaa tehokkaasti. Markkinoinnin tehtävänä on myös tunnistaa markkinoiden tarpeet ja toiveet sekä määrittää markkinoiden koko ja potentiaali. Se yhdistää sekä tieteenalan että käytännön näkökulmat, jotta voidaan tutkia markkinoita ja luoda arvoa niitä tyydyttävällä ja kannattavalla tavalla. (Anttila, M. & Iltanen)

Markkinointi määrittelee markkinasegmentit, joihin yritys kohdistaa palvelunsa ja tuotteensa myynninedistämiseksi. Se vaikuttaa tuotteen markkinoille tuontiaikaan, hintaan, jakeluun ja myynninedistämiseen sekä seuraa markkinoiden ja myynnin kehitystä suunnitelmiensa pohjalta. Markkinoinnin merkitys korostuu yrityksen päätehtävässä, joka on vaikuttaa kysyntään ja tyydyttää se. Sen avulla pyritään muokkaamaan kuluttajien ostokäyttäytymistä erilaisten markkinointiohjelmien avulla ja tarvittaessa myös hillitä tuotteen kysyntää demarketingin keinoin. (Kotler, P. 2005b)

3.2 Urheilumarkkinointi

Urheilumarkkinointi on monipuolinen ja jatkuvasti kehittyvä ala, jossa yhdistyvät perinteisen markkinoinnin ja urheilun ainutlaatuiset piirteet. Se ei ainoastaan edistä urheiluseurojen ja -tapahtumien tunnettuutta, vaan toimii myös väylänä yrityksille tavoittaa laajoja ja sitoutuneita yleisöjä. Urheilumarkkinoinnin erityispiirteisiin kuuluu sen kyky herättää tunteita, rakentaa yhteisöllisyyttä ja luoda pitkäaikaisia brändisuhteita. Tässä osiossa tarkastellaan, miten urheilumarkkinointi eroaa muista markkinoinnin osa-alueista ja miten seurojen ja yritysten yhteistyö voi tuottaa arvoa molemmille osapuolille. (Mullin, Hardy & Sutton, 2014)

3.3 Brändi

Kirjallisuudessa korostetaan merkittävästi brändäyksen tärkeyttä markkinoinnissa ja kuluttajasuhteissa, ja tutkimuksista nousee esiin useita keskeisiä teemoja, jotka vahvistavat sen kriittistä roolia.

Yksi olennainen brändäyksen näkökulma on sen kyky luoda erottautumista ja relevanssia kuluttajille. Onnistuneesti erottautuvat brändit tarjoavat ainutlaatuista arvoa, mikä tekee niistä merkityksellisempiä kuluttajien tarpeisiin. Tämä erottautuminen on elintärkeää nykyisessä nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä, jossa kuluttajat vaativat personoituja ja räätälöityjä tuotteita. Brändien on sopeuduttava näihin muuttuviin kuluttajamieltymyksiin ja varmistettava, että niiden tarjonta erottuu kilpailijoistaan. (Kevin Lane Keller, Donald r. Lehmann)

Tutkimukset myös korostavat brändien tunneperäisiä ja aineettomia ominaisuuksia keskeisinä vahvojen brändisuhteiden rakentamisessa. Tällaiset suhteet voivat vaikuttaa merkittävästi kuluttajien uskollisuuteen, sillä tunnesiteet kääntyvät usein pitkäaikaiseksi kuluttajien sitoutumiseksi brändiin. Tämä on erityisen havaittavissa ympäristöissä, joissa sosiaaliset vuorovaikutukset ja käsitykset ovat merkittävässä roolissa, kuten ruuhkaisissa ostosympäristöissä. Tällaisissa tilanteissa brändit voivat täyttää kuluttajien kuulumisuuden tarpeita, vaikuttamalla heidän käyttäytymiseensä positiivisesti jopa vähemmän ideaaleissa olosuhteissa. (Kevin Lane Keller)

Lisäksi brändien inhimillistäminen voi olla kaksiteräinen miekka. Vaikka se voi tietyissä olosuhteissa lisätä kuluttajien kiinnostusta, se voi myös kääntyä itseään vastaan, kun kuluttajien erottautumisen tarve on vallitseva. Inhimillistetyt brändit on sijoitettava huolellisesti joko tukemaan kuluttajien halua erottautua tai keskittymään ainutlaatuisiin brändiominaisuuksiin ilman, että se alentaa kuluttajien identiteetin ilmaisun tunnetta. (Kevin Lane Keller, Donald r. Lehmann)

3.4 Urheilu Organisaatio

Urheiluorganisaatiot ovat yhteisöjä, joissa yhdistyvät urheilulliset, taloudelliset ja yhteisölliset tavoitteet. Niiden toiminta perustuu yhteistyöhön useiden eri sidosryhmien, kuten kilpailijoiden, fanien, sponsoreiden ja sääntelyelinten kanssa. Jotta urheiluorganisaatio voi menestyä, sen on tasapainoteltava kaupallisten tavoitteiden ja yhteisön odotusten välillä. Tässä kappaleessa tarkastellaan urheiluorganisaation rakennetta, sen sidosryhmiä ja niiden roolia organisaation toiminnassa.

Kilpailijat

Kilpailijat ovat olennainen osa urheiluorganisaation toimintaa. He eivät pelkästään osallistu kilpailuihin, vaan he myös määrittävät urheilun tason ja houkuttelevuuden. Kilpailijoiden toimintaa säädellään usein säännöillä, jotka varmistavat reilun kilpailun, kuten antidoping-säännökset ja varusteiden standardit. Kilpailijat toimivat myös markkinavoimina, ja heidän innovaationsa voivat vaikuttaa lajin kehitykseen, mutta samalla kilpailulainsäädännöllä pyritään varmistamaan, että sääntely ei rajoita innovaatioiden syntyä liikaa. (Sports Gov Hub, Shephard and Wedderburn)

Fanit/Asiakkaat

Fanit puolestaan ovat kriittinen sidosryhmä, koska he edustavat urheiluorganisaation suurinta asiakasryhmää. Fanien vaikutus organisaatioihin on kasvanut teknologian ja sosiaalisen median ansiosta, mikä antaa heille äänen ja vaikutusmahdollisuuden organisaation päätöksenteossa. Urheiluorganisaatioiden on entistä enemmän huomioitava fanien mielipiteet ja toiveet, koska näiden sidosryhmien sitoutuminen ja tyytyväisyys vaikuttavat suoraan organisaation menestykseen. (Johan Cruyff Institute)

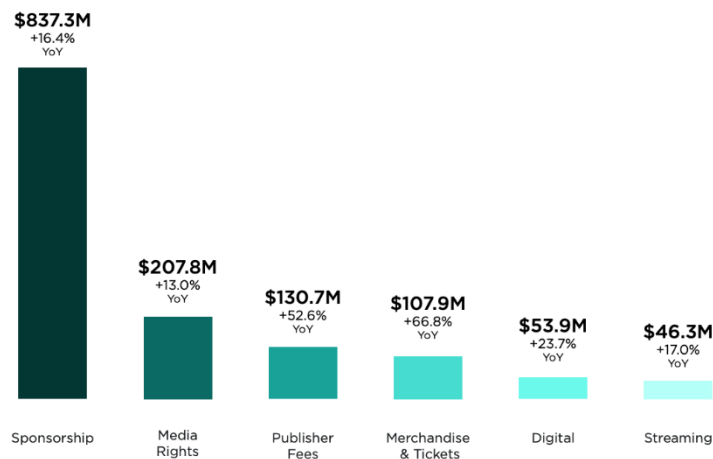
Säännöstelty toiminta

Säännöstelty toiminta koskee sekä kilpailijoiden että organisaation toimintaa. Urheilujärjestöjen on noudatettava sääntöjä, jotka liittyvät kilpailulainsäädäntöön ja markkinoiden sääntelyyn. Esimerkiksi kilpailulainsäädäntö vaikuttaa urheilun säännöissä siihen, miten ne varmistavat reilun kilpailun ja markkinoiden tasapuolisen kohtelun, kuten varustestandardien kohdalla, joissa kilpailijat ja valmistajat kohtaavat samanlaiset edellytykset. (Yellowbrick)

Näiden sidosryhmien kanssa toimiminen vaatii tasapainoa, jotta urheiluorganisaatio voi menestyä ja säilyttää eettiset ja kilpailukykyiset toimintaperiaatteet.

Esports Revenue Streams

Global | 2022



Kuva 2. E-urheilun tulovirrat 2022 (Durney, Josephine)

Kuten kuvasta 2 nähdään, e-urheilun isoimmat tulovirrat olivat mm. yhteistyöt/sponsorit ja media oikeudet. Kuva myös havainnollistaa e-urheilun yleisön kasvua, joka on ollut jatkuvassa nousussa vuodesta 2018 lähtien. E-urheilu on houkutelut entistä enemmän satunnaisia katsojia, samalla kun

kasvava osa näistä satunnaisista katsojista on muuttunut säännöllisiksi seuraajiksi. Satunnaisia katsojia E-urheilun parissa on kymmeniä miljoonia enemmän kuin säännöllisiä katsojia. Kaiken kaikkiaan katsojamäärät ovat kasvaneet viime vuosina yli 10 prosenttia. Ja vuodesta 2020 kasvua on tapahtunut enemmän, joka vuosi. (Durney, Josephine)

Hyvä esimerkki E-Urheilun suuruudesta ja kasvusta löytyy, kun katsotaan vuoden 2023 League of Legends pelin maailmanmestaruus finaalia. Tässä pelissä oli saman aikaisia katsojia 6.4 miljoonaa, joka rikkoi vuoden 2020 ennätyksen, joka oli 3.8 miljoonaa. (Statista)

Ongelmana E-Urheilussa on sen kaupallistaminen. Kasvavana lajina yleisömäärät ovat isot ja kasvaa edelleen, mutta laji kokee harvinaisen ongelman, sillä heidän katsoja kuntansa on erittäin nuori muihin tavanomaisiin lajeihin verrattuna. Tämän vuoksi perinteisen maksumuurin pystyttäminen, kuten Valioliiga ja Viaplay ovat tehneet, ei ole ratkaisu koska se tiputtaisi liian ison osan katsojamäärästä pois, mikä aiheuttaisi jatkossa sponsorien hankinnassa ongelmia. Tähän toki voi tulla muutos lähitulevaisuudessa, kun tämänhetkinen katsojakunta kasvaa, jolloin he ovat pystyviä maksamaan kuukausimaksun valitsemaansa striimauspalveluun.

4 Toiminnallinen- tai tutkimusosuus

Tämä tutkimus tarkastelee suomalaisten lentopalloseurojen liiketoimintaa erityisesti myynnin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten seurat kehittävät myyntiään osana laajempaa liiketoimintastrategiaa sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia ne kohtaavat tällä saralla.

Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla kerättiin syvällistä tietoa neljän eri seuran toiminnasta kevään/syksyn 2024 aikana.

4.1 Tehty tutkimus

Tutkimus suoritettiin puolistructunoituna haastatteluna. Kevään/Syksyn 2024 aikana.

Tutkimus keskittyi syventymään suomalaisten lentopalloseurojen liiketoimintaan erityisesti myynnin näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin neljän eri seuran vaikuttajia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistructuroitua haastattelututkimusta, jossa pyrittiin syventymään seurojen nykytilaan, myyntistrategioihin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin liittyen liiketoiminnan kehittämiseen. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan monipuolinen kuva siitä, miten erilaiset seurat suhtautuvat myyntiin osana liiketoimintastrategiaansa.

Haastatteluiden pohjalta kerättiin tietoa seurojen myyntiprosesseista, markkinointitoimenpiteistä, sponsoroinnista sekä fanien osallistamisesta, sekä fanikulttuurin kehittämisestä.

Tutkimustulosten perusteella pyrittiin löytämään yhteisiä tekijöitä ja parhaita käytäntöjä, joita seurat voivat hyödyntää urheiluliiketoimintansa kehittämisessä. Lisäksi tarkasteltiin mahdollisia eroavaisuuksia ja haasteita, joita erityyppiset seurat kohtaavat myynnin näkökulmasta.

Tutkimuksen odotetaan tarjoavan arvokasta tietoa lentopalloseuroille sekä muille vastaaville urheiluorganisaatioille liiketoimintansa kehittämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi myynnin avulla. Lisäksi se voi toimia pohjana jatkotutkimuksille urheiluliiketoiminnan alalla.

4.2 Tulokset

Seuran nykyinen asema

Kun haastateltavilta kysyttiin seuran nykyistä asemaa, oli seurojen tilanne yleisesti vahva, vaikkakin haastatteluissa mainittiin myös joitakin haasteita.

”Seura on historiallisesti pärjännyt hyvin ja asema on vahva.”-H4

Haastateltavat kertoivat seuran nykyisen aseman olevan vahva, koska tutkimuksessa haastateltiin saman alan seuroja, jotka ovat kovassa kilpailu asemassa keskenään.

Seuran vahvuudet ja heikkoudet

Seurojen vahvuuksista/heikkouksista kysyttäessä vahvuuksiin tuli hyvin erilaisia vastauksia, kuten organisaatiota, toimintaympäristöä sekä perinteet. Heikkoudet seurojen välillä olivat puolestaan erittäin lähellä toisiaan, kun taloudelliset ongelmat tulivat paljon esiin eri muodoissa.

”Toimintaympäristö ja toimintaympäristö. Olosuhteet ovat erinomaiset, mutta samalla kaupungin taloudellinen tuki lähes olematonta.” -H3

Haastateltavien vahvuudet erosivat, mikä johtunee toiminta ympäristöstä, maantieteellisestä sijoittumisesta, sekä seuran koosta. Heikkouksien pysyminen samassa teemassa, johtunee lajin koosta Suomessa sillä esimerkiksi jääkiekko vie paljon rahoitusta ja huomiota kaikkialla.

Taloudelliset haasteet

Taloudellisiin haasteisiin seuroilla ilmeni yleinen taloudellinen tilanne isoimmaksi haasteeksi.

”Mestaruusliigan kuihtuminen. Yleinen taloudellinen alamäki”-H2

Yleinen taloudellinen tilanne nousi isoimmaksi yhteiseksi tekijäksi haastateltavien seurojen kesken. Tämä tuli esiin suoraan seurojen tilanteesta, sekä yhteistyö kumppaneiden tilanteesta, mikä hankaloittaa rahallisten yhteistyö sopimusten tekemistä seurojen ja yritysten välillä. Näiden lisäksi esiin tuli myös mestaruusliigan kuihtuminen Pohjois-Suomen alueella ja lentopallon kiinnostavuus kaupungissa, jossa muut lajit varsinkin jääkiekko vie paljon yhteistyö kumppaneita.

Myyntikanavat

Seurojen myyntikanavat olivat hyvin samankaltaisia toisiensa kanssa, kun isoimmiksi nousi sosiaalinen media ja ottelutapahtumat.

”Ottelutapahtumat fani myynnissä. Mainostusta paikallis- lehdessä, sekä sosiaalisessa mediassa: facebook ja instagram.”-H4

Ottelutapahtumat luonnollisesti nousivat kaikilla haastateltuilta seuroilla esiin sen tärkeyden vuoksi urheiluseuroilla. Lisäksi seurat hyödyntävät omia nettisivujaan, mutta osa hyödynsi myös perinteistä kivijalkaliikettä, mikä nousi erilaisena hyvin esiin.

Mainonnassa sosiaalinen media yleisenä väylänä varsinkin Instagram ja Facebook, mutta lisäksi osalla käytössä lehti mainostus paikallis- lehdessä.

Tämä tuo hyvin esiin sosiaalisen median tärkeyden nykypäivänä, kuten mainitsin ”urheiluliiketoiminta” osiossa.

Seuran sitouttaminen nykyisiin ja uusien sponsoreiden haku

Sponsoreiden sitouttamisessa isoimmaksi yhteiseksi tekijäksi nousi vastavuoroisuus, kun taas uusien sponsoreiden haussa seurat yleisesti hyödynsivät työryhmien kontakteja.

”Sponsoreiden hankinnassa työryhmän eri kontaktit, jotka avaavat erilaisia ovia. Seura sitouttaa pitämällä historiallisesti hyvin lupauksista ja sopimuksista kiinni”-

H4

Seurojen vastavuoroisuus nousi isoksi sitouttajaksi haastatteluista.

Vastavuoroisuutta luodaan pitämällä sopimuksista kiinni, luomalla tapahtumia yhteistyö kumppaneille, joissa mahdollisuus mm. verkostoitua muiden alueen yritysten kanssa. Tämä on hyvä esimerkki luodusta molemminpuolisesta hyödystä ja arvosta.

Uusien yhteistyö kumppaneiden hankinnassa seurat luontaisesti hyödyntävät henkilökohtaisia kontakteja, jotka usein ovat seuran lähialueelle sijoittuvia yrityksiä. Lisäksi uutiskirjeet nousivat esiin, sillä niitä lähetetään myös entisille yhteistyö kumppaneilla, joista osa on palannut yhteistyö kumppaneiksi.

Seuran jäsenedut kannattajille

Seurojen jäsenedut menivät pitkälti kahteen eri kategoriaan. Ensimmäisenä kausikortteihin liittyvä alennus tai sitten toisena seuralla ei ollut etuja kannattajilleen.

"Numeroimaton kausikortti halvemmalla, yhteistyö kaupoista alennusta jäsenille, sekä joukkueen fanitapaamiset"- H1

Eniten erilaisia etuja löytyi "H1" seuralta, jolta löytyi kausikortteihin liittyvän edun lisäksi myös alennusta yhteistyö kaupoista, sekä edustus joukkueen fanitapaamiset. Tämä on asia mistä uskon olevan etua paljon myynnissä varsinkin perheille, jossa on nuoria lajia harrastavia.

Seuran suurimmat haasteet myynnissä ja markkinoinnissa

Myynnin ja markkinoinnin haasteet seuroilla olivat hyvin jakonaiset. Kahdella seuralla kumminkin vastaus oli hyvin samankaltainen.

"Ei ole palkattuja työntekijöitä, joten aika."- H4

Työntekijöiden puute rahallisista syistä oli kahdelle seuralle isoin kompastuskivi myynnissä ja markkinoinnissa. Tämä on selvä korrelaatio seurojen toiminnan koosta, sillä esimerkiksi seuralla "H2" isoimmaksi haasteeksi tuli talous, kun yhteistyökumppanit ei lähde mukaan niin helposti.

Seuran kilpailun kohtaaminen muiden seurojen kanssa markkinaosuuksista

Seuroilla ei ollut toisten saman sarjan seurojen kanssa kilpailua markkinaosuuksista, lukuun ottamatta pientä kilpailutilannetta seurojen "H3" ja "H4" välillä.

"Hieman paikallis- liigaseuran välillä, mutta ei paljoa. Jääkiekko vie paljon." -H4

Kaikilla seuroilla ei ole ongelmaa kilpailusta saman lajin seurojen kanssa, mutta jääkiekko nousi monilla ongelmaksi, mikä ei ole yllättävää Suomessa. Uskon, että ongelma on hyvin universaali Suomen alueella.

Seuran haasteet yleisön sitouttamisessa ja fanikulttuurin kehittämisessä

Tämä oli seuroilla eniten jakautunut haaste. Joka seuralta oli eri näkemys. Haasteisiin sisältyi mm. katsomon keski-ikä, sukupuoli jakauma ja pitkäaikainen tunnepohjainen sitouttaminen.

”Katsomon keski-ikä ja sukupuoli jakauma on mies painotteinen. Vähemmän katsojia heikommassa” peleissä.”- H1

Varsinkin keski-ikä monessa lentopallo katsomossa on selkeästi suurempi kuin monessa muussa lajissa, mikä luonnollisesti ei ole pitkäaikaisesti kestävä. Vaikka sitä ei haastatteluissa tullut enempää esiin, uskon että tämä haaste esiintyy monella seuralla.

Seuran harkinnassa olevat keinot myynnin tehostamiseksi

Seuroilla isoimmaksi työkaluksi myynnin tehostamiseksi nousi tapahtumien lisääminen, missä seura on joko mukana tai järjestämässä.

”Brändin kasvatuksen lisääminen esimerkiksi tapahtumien kautta, mikä lisää mielenkiintoa ja arvoa seuraan kohtaan” – H2

Tapahtumien kautta brändin kasvatus on erittäin hyvä suunnitelma. Brändin kasvatus auttaa paljon seuran kasvuun niin lyhyellä, kuin pitkällä tähtäimellä. Kuten kävin läpi aikaisemmin osuudessa ”4.3 Brändi”.

Seuran suunnitelmat laajentaa yhteistyötä yritysten tai toimijoiden kanssa

Isoimmaksi yhteiseksi tekijäksi nousi tapahtumien lisääminen ja sitä kautta vastikkeellisuuden nousu.

*”Tekoälyn hyödyntäminen ja tapahtumien
kautta uusien kumppaneiden saaminen” -*

H2

Yleinen ongelma lentopallon mestaruusliiga seuroilla on rahan puute laajenemiseen. Tämän vuoksi tapahtumien kautta tuleva lisä yhteistyö kumppaneihin auttaa varmasti. Seuran ”H2” tekoälyn hyödyntämisen suunnitelmat ovat mielenkiintoista ja minusta ne voivat osua molempiin ääripäihin. Erittäin hyvin, josta seura saa ison kilpailu edun tai erittäin heikosti.

5 Johtopäätökset ja suositukset

Opinnäytetyössä käytiin läpi urheiluorganisaatioiden eri puolia. Haastattelussa otin suurennuslasin alle tarkemmin Suomen miesten lentopallon mestaruusliigan seuroja. Suomalaisen lentopalloliiketoiminnan myyntistrategioiden ja taloudellisen kehityksen analyysi toi esille, sekä alan haasteet, että sen sisältämän potentiaalın haastamaan maan isompia lajeja.

Tutkimuksen aikana kerätty tieto korosti erityisesti seurojen riippuvuutta paikallisista sponsoreista ja fanien sitoutumisen merkitystä, mutta paljasti myös selkeitä kehityskohteita, kuten digitaalisen markkinoinnin ja brändäyksen hyödyntämisen vähäisyyden. Lisäksi taloudelliset haasteet, kuten resurssien puute ja kilpailu muiden lajien kanssa, rajoittavat seurojen kykyä laajentua ja vastata muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Tämä työ osoitti, että seurojen liiketoimintastrategioiden kehittäminen edellyttää paitsi nykyaikaisten myyntikanavien tehokasta hyödyntämistä, myös pitkäjänteistä panostusta taloudelliseen kestävyYTEEN ja fanikunnan osallistamiseen.

5.1 Johtopäätökset

Tämä tutkimus toi esiin, kuinka suomalaiset lentopalloseurat eivät ole tarpeeksi vahvalla pohjalla, kun vertaa maan isoimpiin lajeihin. Niiden kasvua rajoittavat taloudelliset haasteet, resurssien puute ja kilpailu muiden lajien, kuten jääkiekko. Seurat hyödyntävät myynnissä ja markkinoinnissa pääasiassa sosiaalista mediaa, ottelutapahtumia ja perinteistä mainontaa, mutta esimerkiksi digitaalisten työkalujen käyttö voisi olla tehokkaampaa. Sosiaalisen median mahdollisuuksia ei hyödynnetä tarpeeksi, vaikka sen kautta olisi helpompi tavoittaa uusia ja erityisesti nuorempaa yleisöjä.

Sponsoriyhteistyö on seuroille elintärkeää ja sen onnistuminen perustuu usein vastavuoroisuuteen ja hyviin suhteisiin paikallisten yritysten kanssa.

Tapahtumien järjestäminen ja yhteistyökumppaneiden huomioiminen ovat tärkeitä tapoja rakentaa pitkäkestoisia suhteita. Haasteena on kuitenkin saada

lisää sponsoreita ja pitää vanhat mukana, varsinkin kun resurssit ovat erittäin rajalliset. Fanien sitouttaminen on myös iso haaste, sillä katsomoissa yleisö on usein iäkkäämpää, eikä uusia nuoria katsojia tavoiteta riittävästi.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että lentopalloseurojen täytyy panostaa vahvemmin brändinsä kehittämiseen ja digitaalisiin kanaviin. Myynnin ja markkinoinnin parantaminen auttaisi seuroja saavuttamaan uusia faneja ja sponsoreita. Lisäksi fanikulttuurin kehittäminen esimerkiksi tapahtumien ja vuorovaikutuksen kautta, voisi tuoda lisää kiinnostusta lajin ympärille.

Taloudelliset haasteet ovat merkittäviä, mutta niitä voi ratkaista luomalla uusia yhteistyömahdollisuuksia yritysten kanssa ja kehittämällä toimintoja, jotka lisäävät seurojen näkyvyyttä.

Tulevaisuudessa olisi tärkeää, että seurat tutkivat uusia tapoja hyödyntää teknologiaa ja sosiaalista mediaa tehokkaammin. Näin ne voisivat vahvistaa asemaansa ja houkuttaa lisää katsojia sekä sponsoreita. Tämä tutkimus tarjoaa hyvän lähtökohdan sille, miten lentopalloliiketoimintaa voidaan Suomessa kehittää.

5.2 Suositukset

Suosituksissa keskittyisin kolmeen eri kohtaan: Brändin kehittämiseen, digitaalisten kanavien hyödyntämiseen, sekä markkinoinnin kehittämiseen.

Lentopalloseurojen brändin kehittäminen on keskeistä niiden kilpailukykyyn ja vetovoiman parantamiseksi. Brändin rakentamisessa on tärkeää keskittyä tarinallisuuteen ja identiteetin luomiseen. Jokaisella seuralla on omat juurensa, saavutuksensa ja arvonsa, jotka olisivat tärkeää tuoda esiin eri muodoissa. tarinat, jotka herättävät tunteita ja luovat yhteyden yleisöön, auttavat faneja samaistumaan seuraan. Samalla yhtenäinen visuaalinen ”ilme” – kuten modernit logot, värimaailmat ja tunnistettava tyyli – tekee seurasta helposti

muistettavan, vahvistaa läsnäoloa eri alustoilla ja auttaa yhteisöllisyyden rakentumista.

Digitaalisten kanavien hyödyntäminen tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia seuroille kasvattaa näkyvyyttään ja tavoittaa uutta yleisöä. Sosiaalisen median alustoja, kuten Instagramia, Facebookia ja TikTokia, hyödyntämistä voisi parantaa useat seurat. Kanaviin voi luoda sekä viihdyttävää että informatiivista sisältöä, kuten otteluiden kulissien takaista materiaalia, pelaajien haastatteluja ja live-lähetyksiä, joita seurat tekevätkin jo, mutta sisältö jää usein latteaksi. Sosiaalisen median mainonnan avulla seura voi tavoittaa laajemman yleisön, erityisesti nuoremman sukupolven, joka on tottunut digitaaliseen viestintään. Lisäksi tekoälyn ja datan hyödyntäminen markkinoinnin suunnittelussa voisi auttaa kohdentamaan viestit tarkemmin eri kohderyhmille.

Markkinoinnin kehittämisessä tapahtumien rooli on keskeinen. Seurat voivat järjestää enemmän otteluiden yhteydessä elämyksellisiä tapahtumia, joissa fanit voivat osallistua peleihin, tavata pelaajia ja kokea yhteisöllisyyttä. Paikallisen yhteisön huomioiminen ja yhteistyö yritysten kanssa ovat tärkeitä brändin ja markkinoinnin vahvistamiseksi. Esimerkiksi yhteistyössä järjestettävät kampanjat tai paikalliset sponsoritapahtumat tuovat lisäarvoa sekä seuralle että sen kumppaneille. Myös uutiskirjeet ja jäsenedut, kuten alennukset tai pääsy eksklusiivisiin tapahtumiin, voivat vahvistaa fanien sitoutumista ja tuoda lisäarvoa kannattajille.

Kokonaisuudessaan brändin vahvistaminen, digitaalisten kanavien tehokas käyttö ja innovatiiviset markkinointitoimenpiteet voivat auttaa seuroja saavuttamaan laajempaa tunnettua ja houkuttelemaan uusia faneja sekä sponsoreita. Nämä strategiat luovat pohjaa pitkäjänteiselle menestykselle ja tukevat seurojen taloudellista kestävyyttä.

5.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus perustuu puolistructuroituihin haastatteluihin, joiden avulla saatiin monipuolista ja syvällistä tietoa seurojen tilanteesta. Kysymykset suunniteltiin tukemaan tutkimuksen tavoitteita, ja vastaukset analysoitiin, mikä toi lisää syvyyttä tuloksiin. Tulokset kuitenkin heijastavat vain haastateltujen seurojen näkökulmia, eikä niitä voi suoraan yleistää koko alalle.

Toistettavuus on osittain haastavaa, sillä haastattelut ja niiden tulokset voivat vaihdella riippuen ajankohdasta ja haastateltavista. Vaikka tutkimusmenetelmät on dokumentoitu hyvin, laadullisten menetelmien luonteeseen kuuluu, että niitä on vaikeampi toistaa täysin samalla tavalla.

Tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta voisi parantaa laajentamalla otosta useampiin seuroihin ja yhdistämällä mukaan kvantitatiivisia menetelmiä, kuten kyselytutkimuksia. Näin saataisiin tarkempi ja kattavampi kuva aiheesta. Kokonaisuutena tutkimus kuitenkin tarjoaa arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää lentopalloseurojen liiketoiminnan kehittämisessä.

Lähteet

Ahsan Ali Shaw. Marketingtutor. What is Sales – Sales Vs Marketing Vs Business Development.

<https://www.marketingtutor.net/what-is-sales/>

Alanen, V, Mäkelä, T, Tietosanoma 2005. Myyntityön käsikirja

Andre Prezoto. Pipedrive.com. What is sales? Everything you need to know.

<https://www.pipedrive.com/en/blog/what-is-sales>

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Downie Gordon. Shephard and Wedderburn. Sports Governing Bodies: Competition Law and Regulation. 8.1.2024. Viitattu 16.10.2024.

<https://shepwedd.com/knowledge/sports-governing-bodies-competition-law-and-regulation>

Durney, Josephine 2022. How to find the right esports tournaments and influencers to sponsor. Viitattu 20.11.2024

<https://resources.audiense.com/en/blog/how-to-find-the-right-esports-tournaments-and-influencers-to-sponsor>

Harri Jalonen, Urheiluliiketoiminta, kirjasto

Helsingin Sanomat. HIFK:n konkurssipesästä paljastui hurja jättivelka.

<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000010125828.html>

Helsingin Sanomat. Velkojat hylkäsivät saneerauksen Kärpät konkurssiin.

<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000003326767.html>

Johan Cruyff Institute. Fan engagement: can fans influence the strategy of sports organizations?. 26.11.2021. Viitattu 18.10.2024.

<https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/fan-engagement-fans-influence-sports-organizations/>

Kairisto-Mertanen, L. 2003. Menestyvää myyjää etsimässä-tutkimus autojen myyntityöstä. Turun kauppakorkean julkaisuja

Kevin Lane Keller and Donald R. Lehmann. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. 11.2006. Viitattu.13.0.2024

<https://www.jstor.org/stable/40057218#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.jstor.org%2Fstable%2F40057218%0A%5BImage%20%5D%0AVisible%3A%20%25%20,100>

Kevin Lane Keller. Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. 22.11.2019. Viitattu 11.9.2024

<https://academic.oup.com/jcr/article/46/5/995/5637759>

Kotler, P. 2005b. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. 1. painos.

Lotta Heikkeri. 10.fi. Sponsorointibarometri 2022: Panostukset urheiluun kasvoivat 15 prosenttia. 10.3.2023. Viitattu 19.10.2024

<https://10.fi/sponsorointibarometri-2022-urheilusponsoroinnin-maara-kasvoi-15-prosenttia>

Maartje Henderikx. An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. 9.1.2022. Viitattu 8.9.2024

<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/687>

Mark Keene. Salesforce. What is Sales?

<https://www.salesforce.com/sales/what-is-sales/>

Mercuri.com. Viisi ydinasiaa, jotka myyjän tulisi hallita.

<https://mercuri.fi/insights/viisi-ydinasiaa-jotka-myyjan-tulisi-hallita/>

Meredith Hart. Hubspot Blog. What is Sales? 3.1.2019 (Päivitetty 1.21.2022)
Viitattu 3.11.2024

<https://blog.hubspot.com/sales/what-is-sales>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing*.

Mäkinen, Näreharju, Holopainen. Talkbystudents.5.6.2023 Viitattu. 19.10.2024

<https://talkbystudents.turkuamk.fi/liiketalous/urheiluorganisaation-myynti-ja-johtaminen-tulevaisuus-kiiltaa-kuin-vasta-vahattu-parketti/>

Seidat.com. Miten luodaan hyvä myyntiesitys. 23.9.2021

<https://www.seidat.com/fi/akatemia/hyva-myyntiesitys/>

Sports Governance.org.uk. Defining and identifying stakeholders in sports.

Viitattu 16.10.2024

<https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/stakeholder-engagement/defining-and-identifying-stakeholders-in-sports/>

Statista. Number of viewers of League of Legends World Championship finals from 2016 to 2023. Viitattu 20.11.2024

<https://www.statista.com/statistics/518126/league-of-legends-championship-viewers/>

UN trade & Development. How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point. 15.3.2021. Viitattu 14.10.2024

<https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>

uusitorppa.com. Mitä tarkoittaa klousaaminen?. 30.11.2022

<https://www.uusitorppa.com/myyntiprosessi/mita-tarkoittaa-klousaaminen/>

Yellowbrick.co. Mastering Sports Governance: Key Strategies for Success.

8.11.2023. Viitattu 2.11.2024

<https://www.yellowbrick.co/blog/sports/mastering-sports-governance-key-strategies-for-success>

10.fi. Nämä ovat vuoden 2024 tärkeimmät urheilumarkkinoinnin trendit.

14.12.2023. Viitattu 19.10.2024

<https://10.fi/urheilumarkkinoinnin-trendit-2024/>

