

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, myyntityö

2025

Rasmus Savolainen

# B2B myynti ja sen kehittäminen golfyhtiössä

– Case Archipelagia Golf Ab Oy



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2025 | 43 sivua

Rasmus Savolainen

## B2B-myynti ja sen kehittäminen golfyhtiössä

- Case Archipelagia Golf Ab Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Archipelagia Golf Ab Oy:n B2B-myynti tapahtuu ja mitä se sisältää. Opinnäytetyö keskittyy golfyhtiön B2B-myyntiin. Opinnäytetyössä käydään läpi urheiluliiketoiminnan ja myynnin erityispiirteitä, sekä tutkitaan, miten golfyhtiön B2B-myyntiä voidaan kehittää. Samalla myös selvitetään kohdeorganisaation nykyisten yhteistyökumppaneiden näkemyksiä ja kehittämideoita yhteistyökumppanuuteen. Opinnäytetyö tehtiin Archipelagia Golf Ab Oy:lle, koska koen, että kohdeorganisaatiolla on golftoiminta sinällään kunnossa, mutta erityisesti yhteistyökumppanimyyntiä lisäämällä ja kehittämällä on potentiaalia kasvattaa liiketoimintaa entisestään. Tätä tukee golfalan kasvu Suomessa, joka luo hyvät edellytykset tulevaisuuteen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui B2B-myyntiin ja B2B-urheiluliiketoiminnan myyntiä käsittelevään kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Lisäksi työssä hyödynnettiin ajankohtaisia opinnäytetöitä, jotka käsittelevät urheiluliiketoimintaa B2B-myyntissä. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tarkastellaan, kuinka B2B-myynti toimii Archipelagia Golfissa ja miten yhteistyökumppanit kokevat yhteistyön ja minkälaisia kehittämisajatuksia yhteistyökumppaneilla on.

Tutkimusosio toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse etukäteen. Haastattelut pidettiin maaliskuussa 2025, ja niihin osallistui kohdeorganisaation nykyisiä yhteistyökumppaneita. Haastatteluiden tavoitteena oli saada ymmärrystä siitä, miten yhteistyökumppanit kokivat nykyisen

yhteistyön sisällön, ja miten ne vaikuttivat heidän sitoutumiseensa yhteistyökumppanina sekä lisäksi kerätä kehittämisajatuksia yhteistyökumppanuustarjontaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hyvä palvelu ja tyytyväisyys kumppanuussisältöihin vaikuttavat merkittävästi yhteistyökumppaneiden sitoutumiseen. Tulokset toivat esiin myös kehittämisideoita kohdeorganisaation yhteistyökumppanuuksiin. Arvioitaessa yhteistyökumppanuuksien hyötyjä, vaihtelivat ne yritysten yksilöllisten tarpeiden ja odotusten mukaan. Erityisesti painotettiin B2B verkostojen kehittämistä ja niitä edistäviä tilaisuuksia. Tutkimus tarjosi kohdeorganisaatiolle käytännön suosituksia sekä B2B-myyntiin että yhteistyökumppanuuksien kehittämiseksi.

Asiasanat:

B2B myynti, urheiluliiketoiminta, golfurheiluliiketoiminta, yhteistyökumppanit

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2025 | 43 pages

Rasmus Savolainen

## B2B Sales and Its development in a golf company

- Case Archipelagia Golf Ab Oy

The objective of this thesis was to examine how B2B sales are conducted at Archipelagia Golf Ab Oy and what they entail. The thesis focuses on the B2B sales of the golf company. It explores the characteristics of sports business and sales and investigates how the company's B2B sales can be developed. At the same time, it examines the perspectives and development ideas of the organization's current partners regarding the partnership. The thesis was carried out for Archipelagia Golf Ab Oy, as I believe that while the core golf operations are in good shape, there is clear potential to grow the business further by increasing and developing partner sales. This is supported by the growth of the golf industry in Finland, which creates favorable conditions for the future.

The theoretical framework of the thesis was based on literature and publications related to B2B sales and B2B sales in the sports business. In addition, current theses on sports business in the context of B2B sales were utilized. The research section of the thesis examines how B2B sales function at Archipelagia Golf and how the partners perceive the collaboration, as well as the kinds of development ideas they have for the partnership.

The research section was conducted as a qualitative study, and the material was collected through interviews. The interview questions were sent in advance via email. The interviews were conducted in March–April 2025 and involved current partners of the target organization. The aim of the interviews was to gain an understanding of how the partners perceived the content of the current partnership, how it influenced their commitment as partners, and to collect ideas for developing the partnership offering.

The results of the study showed that good service and satisfaction with partnership content significantly affect the commitment of partners. The results also revealed development ideas for the organization's partnerships. When evaluating the benefits of the partnerships, they varied according to the individual needs and expectations of the companies. Particular emphasis was placed on the development of B2B networks and events that promote them. The research provided the organization with practical recommendations for developing both B2B sales and partnerships.

Keywords:

B2B sales, sports business, golf sports business, business partnerships

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>8</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>9</b>
<b>2 B2B-myynti</b>	<b>12</b>
2.1 B2B-myynti käsitteenä	12
2.2 B2B-myyntiprosessi	12
2.2.1 Prospektointi	13
2.2.2 Kontaktointi	14
2.2.3 Ensitapaaminen	14
2.2.4 Tarpeiden kartoittaminen	15
2.2.5 Ratkaisun esittely ja vastaväitteiden käsittely	15
2.2.6 Tarjoaminen ja kaupan tekeminen	15
2.2.7 Jälkityöt ja asiakkuuden ylläpito	16
2.3 Uudet trendit ja suuntaukset B2B-myyntissä	17
<b>3 Urheiluliiketoiminta</b>	<b>19</b>
3.1 Urheiluliiketoiminnan erityspiirteet myyntissä	19
3.2 Sosiaalinen media urheilumarkkinoinnissa	19
3.3 B2B myynti ja kumppanuudet urheiluliiketoiminnassa	20
3.4 B2B-myynti ja B2B-kumppanuudet golfyhtiössä	21
<b>4 Case Archipelagia Golf Ab Oy</b>	<b>22</b>
4.1 Lähtökohdat	22
4.2 Golfyhtiö Archipelagia Golf Ab Oy	23
4.3 Myyntiprosessi, uusasiakashankinta ja nykyiset yhteistyökumppanuudet	24
<b>5 Tutkimus</b>	<b>25</b>
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat	25
5.2 Haastattelukysymykset ja aineisto	26
<b>6 Tutkimustulokset</b>	<b>27</b>
6.1 Pääasialliset syyt yhteistyökumppanuuteen	27

6.2 Yhteistyökumppaneiden kokema tyytyväisyys ja hyöty	27
6.3 Yhteistyökumppaneiden kehittämisajatuksia	28
<b>7 Johtopäätökset</b>	<b>29</b>
7.1 Archipelagia Golfin myyntiprosessi ja sen kehittäminen	29
7.2 Yhteistyökumppanuudet ja niiden kehittäminen	30
<b>8 Pohdinta</b>	<b>32</b>
8.1 Suositukset kohdeorganisaation myynnin kehittämiseen	32
8.2 Suositukset yhteistyökumppanuuksien kehittämiseen	32
8.3 Luotettavuuden arviointi	33
8.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	34
<b>Lähteet</b>	<b>35</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **Kuvat**

Kuva 1 Myyntiprosessin vaiheet	13
Kuva 2 Jäsenmäärän kehitys (Suomen Golfliitto Toimialaraportti 2024)	22

## **Käytetyt lyhenteet tai sanasto**

**ArGC** Archipelagia Golf Ab Oy

**B2B-myynti** business to business yritykseltä yritykselle myynti

**B2C-myynti** business to consumer yritykseltä kuluttajille myynti

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on tutkia urheiluliiketoimintaa ja erityisesti B2B-myyntin käytäntöjä yhteistyökumppaneilleen golfyhtiössä. Kohdeyrityksenä toimii Paraisilla sijaitseva Archipelagia Golf Ab Oy. Kohdeyrityksessä on tehty useita kehittämistoimenpiteitä ja investointeja kuluttaja-asiakkaille viime vuosina. Viimeisimpänä on toteutettu brändiuudistus, jossa yhdeksi uudistuksen tavoitteeksi on mainittu kumppanimyyntin tukeminen ja lisäarvon luominen myös yhteistyökumppaneille. Brändiuudistuksen varsinaisiksi mittareiksi on yhteistyökumppaneiden osalta määritelty mm. yhteistyökumppanuuksista kiinnostuneiden määrän lisääminen, yhteistyökumppaneiden määrän kasvu ja lisäarvon tuottaminen yhteistyökumppaneille. (Archipelagia Golf Brändistrategia 2025.)

Tämän opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen ja tärkeä, sillä siinä selvitetään yhteistyökumppanien näkemyksiä ja kehitysehdotuksia. Lisäksi työssä tarkastellaan Archipelagia Golf Ab Oy:ta nimenomaisesti B2B-myyntin tehostamisen näkökulmasta. Tämä on oleellista golf-markkinan ja golfliiketoiminnan jatkaessa kasvuaan Suomessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Archipelagia Golf Ab Oy:n B2B-myynti yhteistyökumppaneille tapahtuu, miten sitä voisi jatkossa kehittää ja miten nykyiset yhteistyökumppanit yhteistyön kokevat. Opinnäytetyö keskittyy erityisesti golfyhtiön B2B-myyntin käytäntöihin. Opinnäytetyössä käydään läpi urheiluliiketoiminnan ja B2B-myyntin erityispiirteitä, sekä tarkastellaan, miten myynti toimii urheiluliiketoiminnassa. Lisäksi tarkastellaan mitä erityispiirteitä golfyhtiön myyntiprosesseissa urheiluliiketoiminnassa ja siihen kiinteästi liittyvässä markkinoinnissa on otettava huomioon yhteistyökumppanuuksien näkökulmasta. B2B-myynti ja yhteistyökumppanit ovat keskeinen tekijä kohdeorganisaation menestykselle, ja niiden vahvistaminen edellyttää, että myynti vastaa yhteistyökumppaneiden odotuksiin ja myyntiä tehdään tehokkaasti. Golfin pelaaminen ja golf ylipäätään lajina mielletään hyvin pitkälti B2C-toimintana, mutta yhteistyökumppanuudet ja B2B-liiketoiminta ovat jokaiselle golfyhtiölle tärkeä osa liiketoimintaa.

Keskeiset käsitteet, B2B-myynti, urheiluliiketoiminta ja yhteistyökumppanuudet, ovat opinnäytetyön keskiössä. B2B-myynti viittaa yritysten väliseen myyntiin (Alonso 2019). Urheiluliiketoiminta on liiketoimintaa, jonka toimialana on urheilu ja osana on urheiluseura (Poso & Taberman 2024,6). Yhteistyökumppanilla tarkoitetaan toimijaa, joka tekee yhteistyötä toisen toimijan kanssa. Kumppaneiden välinen yhteistyö voi olla monenlaista toimintaa, kuten molemmille yhteiseen tavoitteeseen tai päämäärään pyrkivän kumppanin

toiminnan tulemista rahallisesti tai muulla tavoin, liiketoimintaa tai kokemusten, osaamisten vaihtoa. (Termipankki.) Yhteistyökumppanilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä Archipelagia Golf Ab Oy:n B2B-asiakkuuksia, joilla on yrityksen kanssa yhteistyösopimus.

Opinnäytetyön rakenne etenee siten, että teoriaosuudessa tutustutaan myynnin ja urheiluliiketoiminnan peruseräisiin. Aluksi käsitellään B2B-myyntiä yleisesti. Tämän jälkeen tarkastellaan urheiluliiketoiminnan ominaispiirteitä, erityisesti B2B-myyntin näkökulmasta, ja vertaillaan sen eroja muihin toimialoihin. Urheiluliiketoiminta voidaan luokitella palveluihin, joka eroaa esimerkiksi tuotemyynnistä (Jalonen ym. 2017). Opinnäytetyön teoriaosion alaluvussa 3.4. esitellään nimenomaisesti golfia liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkastelevasta kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta nousseista havainnoista. Opinnäytetyössä pyritään myös ymmärtämään, mitkä tekijät yhteistyökumppanuuksissa kehittämisessä ja myynnin tehostamisessa ovat keskeisiä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio keskittyy kahteen teemaan. Nämä ovat 1) Archipelagia Golfin kumppanuusmyyntiin ja sen analyysiin sekä 2) kumppaneiden haastatteluissa esiin nostamiin kehitysehdotuksiin. Näiden pohjalta pyritään esittämään kehitysehdotuksia, jotka voivat tukea nykymyynnin tehostamista ja uusien yhteistyökumppanuuksien vahvistamista. Myynnin kehittäminen on tärkeää, jotta Archipelagia Golf voi jatkossa kasvattaa yritysasiakkuuksiansa arvoa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa on tavoitteena vastata seuraavaan kysymykseen: Miten golfyhtiöt voivat kehittää B2B-myyntiään? Haastatteluiden avulla haetaan vastauksia etenkin siihen, miten ne voivat kehittää jo olemassa olevia asiakkuuksiaan. Haastattelumetodi takaa sen, että kysymystä lähestytään hyvin asiakaslähtöisesti.

Opinnäytetyön lopuksi perehdytään tutkimusosion tuloksiin, tehdään niistä johtopäätöksiä sekä vertaillaan niitä aihealueen teoreettiseen viitekehikseen. Lisäksi esitetään kehitysehdotuksia suosituksina sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Lähteiden etsinnässä on hyödynnetty Turun AMK:n Finna-järjestelmää. Hakukoneena hyödynnettiin myös Google Scholaria. B2B-myyntistä löytyy paljon lähdeaineistoa. Tässä opinnäytetyössä B2B-myynti rajataan pääosin koskemaan erityisesti urheiluliiketoimintaa. Tämä tuo jo jonkin verran haastetta lähdeaineistoon kahdesta syystä: ensinnäkin B2B-lähdeaineisto supistuu rajaamalla sitä urheilutoimialaan, ja toiseksi on oltava kriittinen sen suhteen, mihin toiseen vapaa-ajan urheilutoimialan lajiin päätetään golforganisaation myyntiprosessia vertailla. Golf urheiluna kuitenkin perustuu yksilösuoritukseen,

jossa ensinnäkin osallistujien on golfsääntöjen perusteellakin täytettävä tietyt minimikriteerit, ja toiseksi kohdeyleisön määrä on suppeampi, koska kohdeyleisö osallistuu itse pelaten tapahtumiin. Tällöin esimerkiksi jääkiekko ja jalkapallo ovat B2B-myyntiin yhteistyökumppanuuslajeina erilaisia, koska kohdeyleisö on Suomessa huomattavasti laajempi. Suomessa on kuitenkin tehty jonkin verran viime aikoina opinnäytetöitä, jotka käsittelevät golfurheilua B2B-myyntiin näkökulmasta kuten Golfkentän tuotteistus yritysmyyntissä (Portaankorva 2022) ja Creating a New Business Model by Using Business Model Innovation Tools (Reunanen 2020). Näissä opinnäytetöissä tarkastellaan golfkenttien yritysmyyntiä, tuotteistamista ja liiketoimintamallien kehittämistä, mutta suoranaisesti golfkeskuksen yhteistyökumppanuusmyyntiin kehittämistä ei löydy tätä opinnäytetyötä vastaavaa lähdeaineistoa tai tutkimustuloksia.

## 2 B2B-myynti

Tässä kappaleessa läpikäydään B2B-myynti käsitteenä ja kuvataan B2B-myyntiprosessin kulku käsitteineen. Tässä huomioidaan myös B2B-myyntiin uudet trendit ja niiden vaikutukset nykyaikaiseen myyntiin.

### 2.1 B2B-myynti käsitteenä

B2B-myyntillä tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden myymistä yritykseltä toiselle. Se eroaa B2C-myyntistä siten, että kohderyhmänä ovat organisaatiot eikä yksittäiset kuluttajat. B2B-myyntissä voidaan todeta, että siinä korostuvat pitkäaikaiset asiakassuhteet, räätälöidyt ratkaisut ja usein monivaiheinen myyntiprosessi. Lisäksi päätöksentekoon osallistuu yleensä useita henkilöitä. Hankinnat perustuvat liiketoiminnallisiin tarpeisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Tämä tekee B2B-myyntistä usein monimutkaisempaa ja pidempikestoista verrattuna kuluttajamyynnin suoraviivaisempaan prosessiin. (Soini 2024.)

Myyntiä voidaan tutkia monesta näkökulmasta, koska myynti on monimuotoinen prosessi, joka herättää erilaisia mielikuvia riippuen yksilön kokemuksista (Luukkanen 2016). Huolellisesti suunniteltu myyntistrategia toimii paljon muuna kuin pelkkänä myynnin välineenä – se on myös tärkeä osa brändin rakentamista ja markkinointia (Network & Growth 2024). Luukkanen tuo esiin blogissaan (2016), että vaikka B2B-myyntissä korostuu monivaiheisuus, on samalla huomioitava myyntiprosessin tuottama subjektiivinen kokemus. Joillekin myynti tuo mieleen markkinoiden äänekkäät kaupustelijat tai sinnikkäät puhelinmyyjät, kun taas toiset muistavat asiantuntevan myyjän, joka auttoi heitä parantamaan omaa toimintaansa. On tärkeää ymmärtää, että myynti ei ole pelkkää puheliaisuutta, manipulointia tai nopeita kauppvoja, vaan se perustuu asiakkaan kuuntelemiseen, luottamuksen rakentamiseen ja todellisen arvon tarjoamiseen. Hyvä myyjä keskittyy asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja pyrkii tarjoamaan ratkaisuja, jotka aidosti hyödyttävät asiakasta. Tämä lähestymistapa ei ainoastaan edistä myyntiä, vaan myös rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita ja vahvistaa yrityksen mainetta.

### 2.2 B2B-myyntiprosessi

Myyntiprosessi on systemaattinen ja vaiheittainen toimintamalli, jonka avulla yritykset ohjaavat potentiaalisia asiakkaita kohti ostopäätöstä. Se koostuu useista eri vaiheista, kuten asiakashankinnasta, ensikontaktista, tarpeiden

kartoituksesta, ratkaisun esittelystä, vastaväitteiden käsittelystä, kaupan päättämisestä ja asiakkuuden ylläpidosta. Myyntiprosessin tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeet, tarjota niihin sopiva ratkaisu ja luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka tuottavat lisäarvoa molemmille osapuolille. B2B-myynnissä myyntiprosessi on usein pitkäkestoisempi ja monivaiheisempi kuin kuluttajamyynnissä, sillä päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä ja hankinnat perustuvat liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Tehokas ja suunnitelmallinen myyntiprosessi auttaa yrityksiä kasvattamaan myyntiään, kehittämään asiakassuhteitaan ja parantamaan kilpailukykyään. (Sales Communications 2024.) Alla olevaan on kuvaan koottu myyntiprosessin vaiheet. Eri vaiheet käsitteineen on kirjoitettu auki kuvan alle.



Kuva 1 Myyntiprosessin vaiheet

### 2.2.1 Prospektointi

Prospektointi on B2B-myynnissä keskeinen vaihe, jossa tunnistetaan ja löydetään potentiaalisia asiakkaita. Se on yksi myynnin tärkeimmistä osa-alueista, sillä menestyvät myyjät ylläpitävät jatkuvasti aktiivista myyntiputkea uusien mahdollisuuksien kautta. (Honkanen 2021.) Prospektointi on tärkeä vaihe, koska usein myyntiprosessin alkuvaiheen haasteet kumuloituvat ja käyvät kalliiksi myöhemmässä vaiheessa prosessia. Prospektoinnissa onkin tärkeää löytää juuri oikeita potentiaalisia asiakkaita, jotta myyjä ei tuhlaa

aikaansa asiakkaisiin, missä ei tosiasiaassa ole kaupallista potentiaalia ikinä ollutkaan. (Kenner & Leino 2020, 34.) Tirkkonen (2013) kiteyttää prospektin tunnistetuksi potentiaaliseksi asiakkaaksi, jolla on tarve ja kyky ostaa, sekä päätösvalta ostamiseen.

### 2.2.2 Kontaktointi

Kontaktointivaiheessa myyjä ottaa ensimmäistä kertaa yhteyttä prospektoituun asiakkaaseen. Yhteydenoton tavoitteena on herättää kiinnostus ja sopia tapaaminen. Kanavina toimivat esimerkiksi puhelin, sähköposti ja LinkedIn. Kontaktointi vaatii selkeän viestin ja ymmärrystä asiakkaan tilanteesta. (Raussi & Saarinen 2022, 16.)

Jokaisella asiakaskohtaamisella on vaikutus: se voi joko vahvistaa yrityksen mainetta tai heikentää sitä, luoda uusia suhteita tai katkaista potentiaaliset mahdollisuudet. Jokainen kontakti tarjoaa mahdollisuuden tehdä positiivinen ja mieleenpainuva vaikutus yrityksestäsi (Network & Growth 2024.) Tehokkaan myynnin kannalta myyjällä on oltava riittävä määrä laatutapaamisia "oikeiden" asiakkaiden kanssa (Rubanovitsch & Valorinta, 2010, 51).

### 2.2.3 Ensitapaaminen

Tapaaminen potentiaalisen asiakkaan kanssa on yksi tärkeimmistä vaiheista myyntiprosessissa. Tapaamisen tarkoituksena on rakentaa luottamusta, kartoittaa tarkemmin asiakkaan tarpeita sekä esitellä ratkaisuja, jotka vastaavat näihin tarpeisiin. Jotta tapaamisesta saadaan mahdollisimman tehokas ja miellyttävä molemmille osapuolille, vaatii se myyjältä huolellista valmistautumista. (Poso & Tabermann 2024, 13.)

Valmistautuminen ennen asiakastapaamista on myyjän onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa. Valmistautumista voidaankin pitää avaimena menestykseen. Asiakkaalle esitettävän myyntipuheen tulisi aina olla räätälöity vastaamaan aina juuri heidän tarpeisiinsa. (Lucidchart 2017.) Hyvä valmistautuminen luo myyjälle itselleenkin varmuutta ja levollisuutta. Kaiken kaikkiaan hyvät pohjatiedot ja valmistautuminen lisäävät myyjän uskottavuutta ja luottamusta asiakkaan silmissä. (Kaski & Roos-Salmi 2019.)

#### 2.2.4 Tarpeiden kartoittaminen

Tarpeiden kartoitusvaiheessa myyjä pureutuu syvällisemmin asiakkaan haasteisiin ja tavoitteisiin. Tavoitteena on ymmärtää, mitä asiakas todella tarvitsee ja miten oma ratkaisu voisi tuottaa arvoa. Kartoitus luo pohjan myöhemmälle ratkaisun esittelylle. (Strongest Group 2024.)

Kartoitusvaiheessa myyjälle tärkeintä on osata kuunnella asiakasta. Myyjän tulee selvittää toimeksiannon tavoitteet ja tarpeet. Mikäli tarvekartoitus tehdään kunnolla, voi se kasvattaa kokonaiskaupan arvoa. (Kenner & Leino 2020, 58.)

#### 2.2.5 Ratkaisun esittely ja vastaväitteiden käsittely

Asiakastarpeiden selvittelyn jälkeen, myyjä esittelee ratkaisun, joka vastaa näihin tarpeisiin. Samalla käsitellään mahdolliset vastaväitteet. Tässä vaiheessa on tärkeää korostaa ratkaisun hyötyjä ja vakuuttaa asiakas siitä, että ratkaisu tuo arvoa hänen liiketoiminnalleen. (Sales Communications 2024.)

Jokaisessa myyntineuvottelussa tulee vastaväitteitä ja hyvän B2B- myyjän tulee pystyä käsittelemään näitä. Vastaväitteiden käsittely tulee tehdä huolellisesti myyntitilanteessa. Tärkeä osa hyvän myyjän työtä on osata kuunnella. Juuri vastaväitteitä käsitellessä on tärkeää kuunnella ostajaa, eikä keskeyttää tätä. Mikäli vastaväitteet saadaan käsiteltyä hyvin, kehittää se luottamusta asiakassuhdetta kohtaan ja päästään lähemmäs kaupantekoa. (Semenoja 2021.) Mitä paremmin ymmärtää asiakasta ja heidän tarpeitaan, sitä paremmin voi vastata vastaväitteisiin ja erottautua kilpailijoista (Lucidchart 2017).

#### 2.2.6 Tarjoaminen ja kaupan tekeminen

Tarjoaminen tarkoittaa varsinaisen tarjouksen tekemistä. Tarjouksen tulee olla selkeä, kilpailukykyinen ja perusteltu asiakkaan näkökulmasta. Hyvä tarjous on aina tehty personoidusti juuri tietylle asiakkaalle. Myyjän on hyvä käydä tarjous läpi asiakkaan kanssa ja tarvittaessa tehdä siihen tarkennuksia. Tarjouksen tulee myös vastata asiakkaan tarvetta. Myyjän tulee tarjouksessa keskittyä siihen mitä asiakas tarvitsee. Tarjouksen tulee olla selkeä, looginen ja perusteltu asiakkaan näkökulmasta. Tarjouksessa tulee myös tuoda esiin konkreettiset hyödyt asiakkaalle. (Kenner & Leino 2020, 67–69.)

Kaupan tekeminen on myyntiprosessissa se kohta mihin loppupeleissä aina tähdätään ja sen takia kaupan teko onkin tärkein vaihe. Ilman kauppaa yritys ei voi toimia (Mäkinen & Näreharju 2023, 31.)

Jokainen myyntiprosessi vaatii klousauksen eli kaupan päättämisen. Klousaus voi olla helppoa, jos prosessin kaikkia vaiheita on noudatettu kunnolla. Vaikka kaupan päättäminen onkin prosessin lopussa, todellisuudessa kaupanteko alkaa heti prosessin alussa. Kaupan päättämiseen on olemassa eri tekniikoita. Harvoin asiakas itse ehdottaa kauppaa, vaan myyjän tulee itse tehdä se. Suoraviivaisin klousustekniikka on yksinkertainen, jossa myyjä ehdottaa suoraan asiakkaalle, että tehdäänkö kaupat? Tämä tekniikka toimii parhaiten siinä kohtaa, jos asiakas on jo osoittanut kiinnostusta myytävää tuotetta kohtaan. (Motwani 2023.) Kenner ja Leino (2020,78) toteavat myös, että todella usein myynnin onnistuminen luodaan aiemmissa myyntiprosessin vaiheissa, jolloin klousaus on vain viimeinen tarvittava silaus asiakkuuden aloitukseen. Tällöin tämän myyntiprosessin loppuvaiheen roolia ei tule erikseen asettaa jalustalle.

### 2.2.7 Jälkityöt ja asiakkuuden ylläpito

Myynti ei pääty kauppaan. Asiakkuuksien ylläpitäminen tarkoittaa toimintatapaa, jossa myyjäyritys pyrkii aktiivisesti vahvistamaan ja kehittämään yhteyksiä jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Tämän toiminnan tavoitteena on rakentaa pitkäjänteinen ja molemminpuolinen yhteistyösuhde, joka ulottuu pelkkää kaupankäyntiä syvemmälle. Hyvin hoidetut asiakassuhteet tukevat lisämyyntiä ja mahdollistavat tehokkaan viestinnän asiakkaan kanssa, mikä auttaa havaitsemaan mahdolliset ongelmat ajoissa ennen kuin ne aiheuttavat merkittäviä kustannuksia myyjälle. (Kenton 2023.) Nykyisten asiakkaiden ylläpitäminen on huomattavan paljon kustannustehokkaampaa, kuin uusien asiakkaiden hankinta. Olemassa oleville asiakkaille on helpompaa myydä, kuin uusille. 5–20 % uusista prospekteista päättyy yrityksen asiakkaaksi. Uudelleenostamisen todennäköisyys nykyisten asiakkaiden keskuudessa on jopa 60–70 % luokkaa. Olemassa olevat asiakkaat myös yleensä käyttävät ostoksiinsa enemmän rahaa ja pysyvät yrityksen mukana myös laskusuhdanteessa. (Uitto 2020.)

Rubanovitsch ja Valorinta (2010) käsittelevät kirjassaan Älykäs myynnin ohjaaminen myynninohjausjärjestelmää ja MOJ ajattelutapaa. Myynninohjaamisen kaksi pääelementtiä ovat myynninohjausjärjestelmä ja asiakkuuksien hoitomallit. Tämän ajattelutavan tavoitteena on mm. nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tulevaisuuden osto- ja kasvupotentiaalin analysoiminen sekä ymmärtäminen historiatiedon rinnalla. Tämän pohjalta

yritys kykenee luomaan selkeät prosessit ja mallit asiakashoitoon sekä uusasiakashankintaan. Yritys myös oppii tällä tavalla tuntemaan asiakkaansa entistä paremmin ja tunnistamaan asiakkaan kokonaispotentiaalin. (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 43–60.)

Oleennaista asiakkuuksien hoitomalleissa onkin, että tunnistetaan nykyasiakkaat paremmin. Tällöin varmistetaan se, että kaikki asiakkaat hoidetaan niiden kaupallisen merkityksen mukaisesti ja kukin asiakas saa oikeanlaista palvelua. Asiakasluokittelussa tavoitellaan asiakkuuksien arvon kehittämistä, jolloin myös asiakkaan omat odotukset ja valmiudet ostaa korostuvat. Tällöin yrityksellä pitääkin olla asiakkaalle olennainen ja lisäarvoa tuottava tuote tai palvelu. Myyjäorganisaation tulee osata perustella lisäarvo ja myös asiakkaan oma rooli asiakkuuden kehittämisessä on tärkeä. (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 46–53.)

### 2.3 Uudet trendit ja suuntaukset B2B-myyntissä

B2B-ostajan matka on muuttunut merkittävästi viime vuosina, mikä vaatii yrityksiltä uudenlaista lähestymistapaa myyntiin. Ostoprosessi ei ole enää lineaarinen polku, vaan monimutkainen verkosto erilaisia kosketuspisteitä, keskusteluja ja päätöksentekijöitä. (Dock 2024.)

Ennen nykyistä digitaalisen markkinoinnin ja myynnin aikakautta ostoprosessi oli suoraviivaista. Tuotteet ja palvelut ostettiin juuri silloin, kun niille oli tarvetta. Ostaja ei aiemmin ajatellut kumppanuutta pitkäaikaiseksi. Vanha ostamisen tapa oli voimassa 2010-luvulle asti (Tanni 2022.)

Nykyään suuri tiedon määrä ja sen helppo saatavuus on muuttanut ostamisen prosessia. Ostaja voi hakea palveluntarjoajaa mistä päin maailmaa, mihin aikaan tahansa. Prosessissa ostamisen epävarmuutta vähennetään hakemalla tietoa digitaalisista kanavista. Palveluntarjoajan tapaaminen useassa vaiheessa ostoprosessia koetaan kankeaksi tavaksi olla yhteydessä myyjään. Juuri tämä tiedonhaun ja tiedon karsimisen vaihe pitkittää prosessia nykyään (Tanni 2022.) Honkanen (2021) tuo esille, että aiemmin prospektointi oli yksinkertaisempaa: etsittiin yrityksiä ja päätöksentekijöitä, jotka kuuluivat kohderyhmään, ja otettiin heihin yhteyttä. Nykyään prospektointi on monimuotoisempaa, sisältäen systemaattisuutta ja analytiikkaa. Tavoitteena on tunnistaa paitsi sopivat yritykset ja päätöksentekijät, myös oikea ajoitus yhteydenotolle.

Prospektoinnissa hyödynnetään erilaisia tiedonlähteitä, kuten käyttäytymisdataa, sisäistä dataa ja julkista dataa. Käyttäytymisdata pohjautuu

potentiaalisten asiakkaiden toimintaan esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla, sisäinen data koostuu myyjien kirjaamista muistiinpanoista, ja julkinen data on mm. internetin avointa tietoa, jota analysoimalla voidaan tunnistaa oikea hetki ottaa yhteyttä kohdeyritykseen. (Honkanen 2021.) Yhteenvetona voidaan todeta, että tehokas prospektointi vaatii nykyaikaisia työkaluja, analytiikkaa ja oikea-aikaista toimintaa, jotta myyntiputki pysyy jatkuvasti aktiivisena ja tuottavana.

Kenner ja Leino (2020, 46) kuvaavat nykyään asiakkaiden olevan aiempaa kriittisempiä omasta ajastaan, ja tällöin jo kontaktointivaiheessa myyjällä tulee olla näkemys siitä, missä asioissa myyjä voi auttaa asiakkaan liiketoimintaa. Geneerisen ja verkkosivuilta löytyvät tiedon tilalle on nykyaikaisen myyjän tuotava omaan osaamiseen perustuvia näkemyksiä. Tämä parantaa mahdollisuuksia saada tapaamisia.

Nykyaikaisessa myynnissä teknologia ja mm. tekoäly korvaavat manuaaliset tiedonhaut, tiedon syöttämisen ja laskennan. Painopiste siirtyykin myyjien ajankäytössä sellaisiin asioihin, joissa tarvitaan ongelmanratkaisua ja tiedon soveltamista. Myyjien osaaminen painottuuakin asiakkaan yleisen tunneilmapiirin analysointiin ja havainnointiin. Empatia ja tunteiden tulkinta jää myyjälle, teknologian keskittyessä tiedon keräämiseen ja rutiinitehtäviin. (Kenner & Leino 2020, 17.)

### 3 Urheiluliiketoiminta

Tässä kappaleessa käsitellään urheiluliiketoiminnan erityispiirteet sekä siihen kiinteästi liittyvät urheilumarkkinoinnin perusteet, sosiaalinen media ja kuvataan varsinaista B2B-myyntiä urheilussa. Kappaleen lopussa kuvataan ja tarkastellaan B2B-myyntiä käsittelevää opinnäytetyötä golfiin liittyvän liiketoiminnan ja kumppanimyynnin konteksteissa.

#### 3.1 Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet myynnissä

Kirjassa Arvonluonnin pelikirja (Jalonen ym. 2017, 19–20) avaavat kysymystä, mistä arvo urheilussa syntyy. Kirjoittajat toteavat, että usein urheilua kuvataan julkisuudessa nimellä tuote product. Jalonen ym. (2017) toteavat, että termi tuote on hieman väärä sana urheiluun, sillä tuotenäkökulma perustuu putkimaiselle arvonluonnin näkökulmalle, jossa fyysinen tuote valmistetaan ja toimitetaan asiakkaan kulutettavaksi. Tässä näkökulmassa myös tarjoaja ja kuluttaja erotetaan toisistaan ja kauppa syntyy, kun tarjonta kohtaa kysynnän. Jalonen ym. (2017) ovatkin sitä mieltä, että urheilun perimmäinen olemus on lähempänä palvelua ("Service"). Palveluperustaisessa arvonluonnissa asiakas ja kuluttaja eivät ole passiivisia toiminnan kohteita vaan aktiivisia toimijoita. Tämä on linjassa urheilun erityispiirteiden kanssa, jossa katsojat ovat paitsi kuluttajia, myös (yhteis-)tuottajia ("co-producer") ja (yhteis-)kehittäjiä ("co-creator"). Esimerkiksi jääkiekko-ottelu olisi erilainen ilman katsojia. Urheilumarkkinoinnin selkeinä päätehtävinä on urheilutuotteiden markkinointi suoraan urheilukuluttajille ja muiden kuluttaja - teollisuustuotteiden markkinointi kuluttajille urheilusponsoroinnin kautta (Mattila 2012, 7).

Urheilumarkkinointi voidaan jakaa tarvittaessa kahteen eri sektoriin: harrastajamarkkinointiin ja yleisömarkkinointiin. Yleisömarkkinoinnissa kuluttaja seuraa ottelua katsomossa ja on tällä tavalla altis mainoksille. Tässä kohtaa myytävä tuote on esimerkiksi pääsylippu ja ihmisestä tulee kuluttaja. Harrastajamarkkinoinnin tavoite taasen on saada kuluttaja aktiiviseksi harrastajaksi, ja sen myötä urheilutuotteiden ostajaksi. (Mattila 2017, 7; Sipes 2012.)

#### 3.2 Sosiaalinen media urheilumarkkinoinnissa

Sosiaalisen median vaikuttajilla on yhä merkittävämpi rooli urheiluseurojen markkinoinnissa ja viestinnässä. Urheilijat ja muut seuran toimintaan liittyvät

henkilöt voivat toimia vaikuttajina, jotka välittävät seuran arvoja ja tapahtumia laajalle yleisölle. Heidän kauttaan seura voi lisätä näkyvyyttään, houkutellessa uusia faneja ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi tutkimusten mukaan urheilijoiden sosiaalisessa mediassa tekemät sisällöt sitouttavat yleisöä poikkeuksellisen tehokkaasti, jopa yli kaksi kertaa tehokkaammin kuin muiden sosiaalisen median vaikuttajien sisällöt. (Opensponsorship.com 2023.)

Urheiluseurojen kannattaa hyödyntää vaikuttajamarkkinointia osana laajempaa sosiaalisen median strategiaansa. Tämä voi sisältää yhteistyötä urheilijoiden kanssa, jotka mainostavat seuran tapahtumia tai tuotteita omissa kanavissaan, tai fanien osallistamista sisällöntuotantoon. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että vaikuttajien tuottama sisältö on laadukasta ja linjassa seuran brändin kanssa, sillä vain 58 prosenttia urheilukumppanuuksiin liittyvistä sisällöistä koetaan mielenkiintoisiksi. Huolellisella suunnittelulla ja oikeiden vaikuttajien valinnalla urheiluseurat voivat tehostaa viestintäänsä ja syventää suhdettaan yleisöönsä sosiaalisen median kautta. (Rajamäki 2022.)

### 3.3 B2B-myynti ja kumppanuudet urheiluliiketoiminnassa

Urheilun B2B-myyntillä on omat erityispiirteensä, jotka erottavat sen muista liiketoiminnan myyntimalleista. Jalonen ym. (2017, 23) tuovat esille, että yritykset hyödyntävät urheilua joko brändityössään, yhteiskuntavastuun kommunikoinnissa tai verkostojen rakentamisessa. Keskiössä on yrityksille asiakkaiden saama merkityksellinen kokemus.

Yksi keskeinen piirre urheilun B2B-myyntissä onkin tunnekokemusten ja brändiarvon merkitys yritysasiakkaille. Urheiluun liittyvät yhteistyöt, kuten sponsorointi, VIP-tilaisuudet ja yritystapahtumat, eivät ole pelkästään liiketoiminnallisia investointeja, vaan ne tarjoavat mahdollisuuden luoda elämyksellisiä asiakaskokemuksia ja vahvistaa yrityksen brändiä tunnettujen urheiluseurojen tai tapahtumien kautta. Lisäksi B2B-myynti urheilualalla perustuu usein pitkäaikaisiin kumppanuuksiin, joissa korostuu räätälöityjen pakettien ja jatkuvan arvon tuottaminen asiakkaille. Tämä voi sisältää näkyvyyttä urheilutapahtumissa, asiakas- ja työntekijäkokemuksia sekä verkostoitumismahdollisuuksia muiden yritysten ja sidosryhmien kanssa. Urheilun ainutlaatuinen kyky herättää intohimoa ja sitoutumista tekee siitä erityisen vahvan myyntialustan B2B-markkinoilla. (Kuuluvainen ym. 2024.)

Aiemmin B2B-kumppanuus urheiluliiketoiminnassa on ollut pelkästään näkyvyyttä "logo rintaan ja rahat tilille" - tyyppistä. Nykyään kumppanuus on kuitenkin monimuotoisempaa, jossa sekä urheiluseura että sponsoroiva yritys pyrkivät hyötymään toisistaan. (Siren 2021.) Nykyään yhteistyökumppanit ovat

myös tarkkoja siitä, millaisten seurojen kanssa he tekevät yhteistyötä. Yritykset vaativat nykyään seuroilta enemmän vastinetta rahoilleensa, mutta edellyttävät myös kumppaniseuralta urheilutoiminnan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12.)

### 3.4 B2B-myynti ja B2B-kumppanuudet golfyhtiössä

Golfliiketoiminnassa korostuu periaatteessa samat erityispiirteet kuin urheiluliiketoiminnan myynnissä. Golfliiketoiminnassa ollaan Sipeksen (2012) määrittelemässä harrastajamarkkinoinnissa, jossa tavoitteena on saada lisää harrastajia lajin pariin. B2B-yhteistyökumppanuudessa toimitaan usein myös vastavuoroisesti sekä yksilöllisesti räätälöidyt paketit ja elämyksellisyys ovat läsnä (Poso & Tabermann 2024, 23).

Opinnäytetyössään Portaankorva (2022) tarkasteli suomalaisten golfkenttien yritysmyynnin nykytilaa ja tuotteistamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa tutkimukseen valikoituneiden golfkenttien nykyisiä toimintatapoja tuotteistuksen sekä yritysmyynnin suhteen. Tuloksista kävi ilmi, että toiminta on pitkälti samanlaista kentästä riippumatta ja tavoitteet samankaltaiset. Yritysmyynnin kuvataan tässä tutkimuksessa noudattavan ns. perinteistä myyntityötä prosesseineen, jossa vastuutahon verkostot olivat tärkeitä, ja yritysyrityksen merkitys korostuu. Tuotteistuksessa ovat käytössä alan perinteiset tuotteet ja toimijat ovat jatkaneet niiden tarjoamista, ilman asiakaslähtöistä tarkastelua. Opinnäytetyössä todettiin myynnin suunnitelmallisuuden lisäämisen ja systemaattisen lähestymistavan tuovan kilpailuetua alan toimijoille. (Portaankorva 2022, 26–30.)

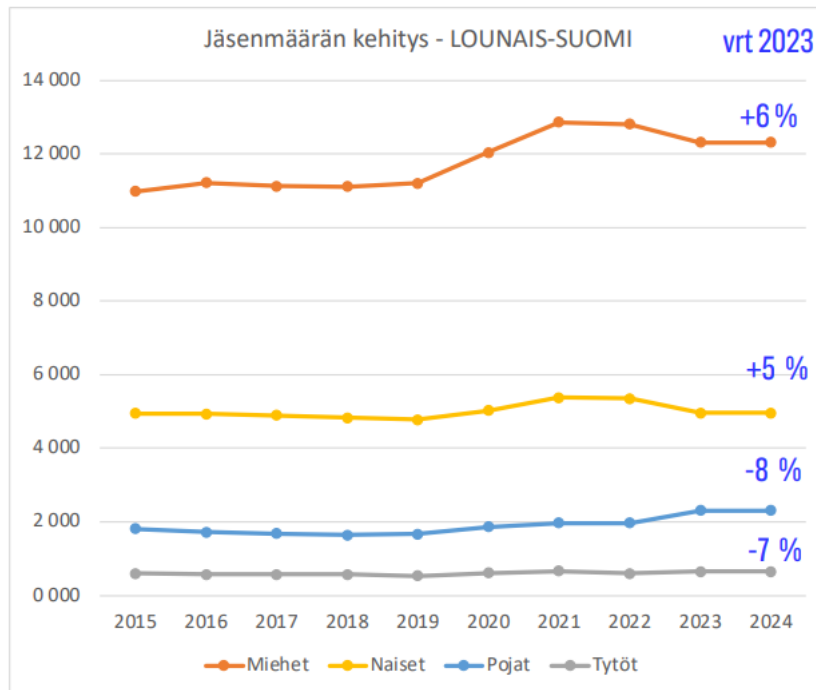
## 4 Case Archipelagia Golf Ab Oy

### 4.1 Lähtökohdat

Suomen Golfliitto seuraa vuosittain golflajiliittona muun muassa golfiseurojen jäsenmääriä ja niiden kehitystä. Suomen Golfliitto laatii vuosittain toimialaraportit, joissa ilmenee pelaajamäärät sekä valtakunnallisesti että maantieteellisesti ja seuroittain jaoteltuna. Samalla myös dokumentoidaan jäsenien rakenne (naiset, miehet, pojat, tytöt). Viime vuosien aikana pelaajamäärä ja jäsenten määrä on ollut kasvussa (Suomen Golfliitto 2024.)

Erityisenä havaintona voidaan myös pitää sitä, että jäsenien ikä on nuorentunut aiemmista vuosista, ja yhä useampi lajin parissa liikkuva on työikäinen. Alla olevasta kuvasta 2 selviää jäsenmäärän kehitys Lounais-Suomessa, jossa on ollut kasvua 4 % vuonna 2024 verrattuna vuoden 2023 jäseniin (Suomen Golfliitto Toimialaraportti 2024.)

### Lounais-Suomi



Jäsenmäärä: 21 019 / 21 seuraa

Jäsenmäärän osuus koko maasta: 13 %

Jäsenmäärän kehitys: +4 %

Kuva 2 Jäsenmäärän kehitys (Suomen Golfliitto Toimialaraportti 2024)

Golfliitto on Suomen suurimpia lajiliittoja rekisteröityneillä harrastajilla mitattuna. Erityisesti koronapandemia vauhditti lajin suosiota Suomessa (Suomen Golfliitto 2024.)

#### 4.2 Golfyhtiö Archipelagia Golf Ab Oy

Archipelagia Golf Club on vuonna 1980 perustettu golfseura Paraisilla. Seuralla oli vuonna 2024 noin 1500 jäsentä sekä 20 yritysasiakasta ja yhteistyökumppania. Archipelagia Golf-brändin alla toimivat sekä golfseura Archipelagia Golf Club ry, että kenttää operoiva yritys Archipelagia Golf Ab Oy (jatkossa ArGC), joka on perustettu vuonna 1995. Seura ja osakeyhtiö toimivat tiiviissä yhteistyössä toiminnassaan. Seura vastaa toiminnassa kentällä tapahtuvista toiminnoista, kuten kilpailuista ja erilaisista toimikunnista, mitkä liittyvät golfin harrastamiseen, kuten seniori ja junioritoiminta. Yhtiö puolestaan vastaa luonnollisesti golfkentän kaikesta liiketoiminnasta, yhteistyökumppanuuksista ja esimerkiksi klubilla olevasta ravintolatoiminnasta. Vuonna 2024 kohdeorganisaatiossa pelattiin 31 500 kierrosta. (Archipelagia Golf 2025.)

Lounais-Suomessa on kaiken kaikkiaan 21 kenttää, joista viittä kenttää voidaan pitää ArGC:n kilpailijoina Turun alueella: Kankaisten Golf, Harjattula Golf & Country Club, Kultaranta Resort, Aurinko Golf ja Aura Golf. Yhtenä erikoispiirteenä Archipelagia Golfissa on kaksikielisyys, suomi- ruotsi, joka on huomioitava kaikessa toiminnassa. Muihin kenttiin verrattuna haasteena voidaan pitää sijaintia, koska Turun keskustasta autolla on matkaa n.35 minuuttia. Majoitustoiminnan yhdistäminen on myös helpompaa lähes kaikilla lähialueen kilpailijakentillä verrattuna ArGC:n sijaintiin. Toisaalta etuna sijainnissa voidaan pitää Nauvon läheisyyttä, kesämatkailuun yhdistämistä ja saariston tarjoamaan ainutkertaisuutta.

Tämä on myös huomioitu ArGC:n uudistetussa brändissä, jossa brändin tavoitteena on vahvistaa omia ainutlaatuisia vahvuuksia ja erityispiirteitä, kasvattaa houkuttelevuutta ja elinvoimaisuutta sekä välittää yhteisön arvot ja viesti vaikuttavasti asiakkaille. Ydinviesteinä ovat mm: "Saariston tapaan", "Saariston ehdoilla", "Anna saariston liikuttaa", "Oletko sinä tarpeeksi ihanan hullu? Liity mukaan Archipelagian tarinaan". (Archipelagia Golf Brändistrategia 2025.)

### 4.3 Myyntiprosessi, uusasiakashankinta ja nykyiset yhteistyökumppanuudet

Archipelagia Golfissa myyntiprosessi noudattaa pitkälti samoja piirteitä kuin aiemmin kuvatussa kappaleessa 2.2 B2B-myyntiprosessi. On siis huomioitava, että prosessi noudattaa ns. perinteistä myyntiprosessia, mutta ilman nykyaikaisia myyntityökaluja. Nykyasiakkuuksista huolehditaan pitämällä tiiviisti yhteyttä ja kontaktoimalla asiakkuuksia ympärivuotisesti. Uusasiakashankinnan prosessi alkaa B2B-myyntiprosessin mukaisesti potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisella. Tähän ei ole toistaiseksi ollut käytössä mitään prospektointityökalua. Potentiaalisia asiakkaita kartoitetaan seulomalla maantieteellisesti lähinnä paikallisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä Varsinais-Suomessa. Tämä pohjautuu aiempien kokemusten myötä hankittuihin myönteisiin kokemuksiin päätöksenteon nopeudesta pienten ja keskisuurten yritysten kohderyhmässä. Myös nykyistä jäsenistöä läpikäydään ja tunnistetaan sieltä mahdollisia yrittäjiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä Archipelagia Golfin kanssa. Kun prospektointi on tehty, asiakkaaseen otetaan ensikontakti, yleensä puhelimitse. Yleensä jo puhelun aikana saadaan selville, onko potentiaalinen asiakas kiinnostunut yhteistyökumppanuudesta vai ei. Mikäli asiakas vaikuttaa kiinnostuneelta, saa asiakas tarjouksen, joka pitää sisältää muutamia eri vaihtoehtoja yhteistyökumppanuuden sisällöstä ja hinnoista. Vaikka potentiaalinen asiakas ei olisikaan heti kiinnostunut, on tapana myös lähettää samantyyppinen tarjous tai esittely mahdollisista yhteistyökumppanuusvaihtoehtoista. Tämän pohjalta esitetään jo aiemmin luotuja ja käytössä olevia konsepteja ja neuvotellaan niistä. Myytävät konseptit ovat pääasiallisesti väyläyhteistyökumppanuuksia ja niihin liitettuja kausipelioikeuksia ja pelilippuja. Soveltuvissa yrityksissä on myös hyödynnetty kaupankäynnin vastavuoroisuutta kuten esimerkiksi yritys x saa näkyvyyttä eri muodoissa koko toiminnassa, ja ArGC on hankkinut tästä yrityksestä tuotteita, jotka parantavat asiakaskokemusta klubilla.

Archipelagia Golfilla on yhteistyökumppaneina noin 20 eri yritystä, jotka edustavat sekä B2B että B2C liiketoimintaa. Valtaosalla, 16 yrityksellä (80 %) on ollut väyläyhteistyökumppanuus, ja kaikista yhteistyökumppaneista noin 50 % ovat olleet kumppaneina yli viisi vuotta. Maantieteellisesti yritykset ovat pääosin Varsinais-Suomesta ja yrityskooltaan edustavat lähinnä pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa on alle 30 työntekijää. Tässä mielessä on onnistuttu pitkäjänteisessä asiakkuuksien hoidossa ja voidaan arvioida, että yhteistyökumppanit ovat olleet tyytyväisiä jatkaessaan sopimuksia. Tätä havaintoa myös tukee aiemmin ArGC:ssä toteutettu tutkimus Business client services strategy for a golf club (Paananen ym. 2023), jossa yhdeksi vahvuudeksi nimettiin tyytyväiset yhteistyökumppanit.

## 5 Tutkimus

### 5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa tarkastellaan sitä, kuinka Archipelagia Golfin B2B-myynti toimii tällä hetkellä. Tutkimusosuuden tavoitteena on lisäksi selvittää Archipelagia Golfin nykyisiltä yhteistyökumppaneilta, miten he kokevat yhteistyökumppanuuden hyödyttävän heitä sekä miten he kehittäisivät yhteistyökumppanitoimintaa.

Tyypillisesti tutkimustyypit jaetaan laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Määrällinen tutkimus keskittyy kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla. (Jyväskylän yliopisto 2025.) Laadullinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin tämän työn tavoitteiden ja tutkimuskysymysten selvittämiseen, koska sen avulla voidaan syventää ymmärrystä siitä, miten myyntiä ja kumppanuuksia voidaan kehittää. Tutkimuskysymykset keskittyvät yhteistyökumppaneiden ajatuksiin ja näkemyksiin eivätkä määrälliseen aineistoon. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa joustavan ja osallistujalähtöisen tiedonkeruun, jossa korostuu osallistujien näkökulmien ymmärtäminen heidän omista lähtökohdistaan käsin. Tämä on tärkeää, sillä tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää konkreettisia keinoja yhteistyökumppanuuksien ja myynnin kehittämiseksi organisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin Archipelagia Golfin yhteistyökumppaneita. Haastatteluiden tavoitteena oli saada ymmärrystä siitä, miten yhteistyökumppanit kokivat nykyisen yhteistyön sisällön, ja miten ne vaikuttivat heidän sitoutumiseensa yhteistyökumppanina, sekä lisäksi kerätä kehittämisajatuksia yhteistyökumppanuustarjontaan.

Haastattelut toimivat erinomaisena menetelmänä saada suoraa palautetta ja luoda pohjaa tuleville kehittämistoimille, sillä ne tarjosivat laadukasta ja henkilökohtaista tietoa. Samalla varmistettiin kuitenkin, että kaikki tutkimuskysymysten kannalta oleelliset teemat tulivat läpikäytyiksi. Haastattelut sisälsivät ennalta laaditun kysymysrunгон, jolloin haastattelijalla oli valmiina joukko kysymyksiä ja teemoja. Kysymykset olivat avoimia ja antoivat näin tilaa laajoille vastauksille. Haastattelut olivat vuorovaikutteisia ja tämä oli tärkeä elementti, koska haastattelija edusti Archipelagia Golfia asiakkaille.

Tutkimuksen lähestymistapa ei ole vain teoreettinen, vaan se linkittää B2B-myyntin teorian ja käsitteet käytännön kokemuksiin, tuottaen konkreettisia

suosituksia, joita urheiluliiketoiminnan organisaatiot voivat käyttää B2B-myyntiin ja yhteistyökumppanuuksien kehittämiseksi. Haastatteluiden avulla saadut tulokset voivat johtaa kohdeorganisaatiossa joihinkin kehittämisideoihin B2B-myyntissä ja yhteistyökumppaneille tarjottavissa palveluissa.

Lopuksi on huomioitava, että vaikka laadullinen lähestymistapa ei pyri yleistettävyyteen kuten määrällinen tutkimus, se tarjoaa mielenkiintoista ja kokemuksellista tietoa, joka tuo esiin moninaisia ja joskus vaikeasti mitattavissa olevia havaintoja.

## 5.2 Haastattelukysymykset ja aineisto

Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa kumppaneiden näkemyksiä yhteistyön sujuvuudesta, odotuksista, haasteista ja mahdollisista yhteistyökumppanuuksien kehittämisen kohteista. Haastatteluihin luodussa kysymysrungossa oli yhteensä kuusi kysymystä. Haastatteluiden kesto vaihteli vastausten laajuuden mukaan, mutta keskimääräisesti jokainen haastattelu kesti alle 15 minuuttia. Liitteessä 1 on koottu haastattelukysymykset. Kaikki haastateltavat saivat kysymykset etukäteen tutustuttavaksi, jotta he kykenivät valmistautumaan paremmin. Tämä näkyi haastatteluun vastaamisen nopeudessa ja kehittämisajatuksissa.

Archipelagia Golfilla on yhteistyökumppaneina 20 eri yritystä, jotka edustavat sekä B2B- että B2C-liiketoimintaa. Yhteistyökumppaneille lähettiin sähköpostitiedustelu halukkuudesta osallistua opinnäytetyön vastaamiseen. Kaikista yhteistyökumppaneista kahdeksan ilmoitti halukkuudesta osallistua haastatteluun, joten vastaajat edustivat 40 % kaikista yhteistyökumppaneista. Vastaajat edustivat asiantuntijapalveluja, markkinointia, hammaslääketiedettä, audiovisuaalista alaa, kiinteistöalaa ja rakennusalaa edusti kaksi vastaajaa. Kumppanuudet ovat pääsääntöisesti olleet hyvin pitkäkestoisia. Vastanneista kolme on ollut yli viisi vuotta yhteistyökumppaneita. Kolme yritystä on olleet kumppanina 2–4 vuotta. Kaksi yhteistyökumppanuutta olivat uusia, joissa yhteistyösopimus oli solmittu alle vuoden sisällä kyselystä. Tällä perusteella otosta laadullisena haastattelututkimuksena voidaan pitää riittävänä ja sen voidaan katsoa edustavan riittävän monimuotoisesti Archipelagia Golfin yhteistyökumppanuuksia (yhteistyökumppanuuksien toimialat ja yhteistyökumppanuuksien kesto). Puolet vastaajista ilmoitti toimivansa kumppaneina myös muissa urheilulajeissa, jotka olivat mm. jääkiekko ja jalkapallo. Nämä vastaajat toivat jonkin verran esille omia kokemuksiaan näistä lajeista yhteistyökumppaneina ja ideoita esimerkiksi näkyvyyteen.

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Pääasialliset syyt yhteistyökumppanuuteen

ArGC:n yhteistyökumppaniksi päätymiseen ovat vaikuttaneet eri tekijät ja tämä jakoi selkeästi vastauksia. Koska yhteistyökumppanit saivat vapaasti tuottaa vastauksia ja mainita halutessaan useista eri syistä, on tässä luokiteltu eniten mainintoja saaneet teemat

- Verkostoituminen (4 mainintaa).
- Kumppanuus oman harrastuksen myötä (3 mainintaa).
- Näkyvyys (3 mainintaa).
- Pelaamiseen liittyvät edut (2 mainintaa) Eduksi on koettu mm., että oma henkilökunta pelaa golfia, ja on ollut halukkuutta tukea tässä pelaamisessa omaa paikallista seuraa.
- Yksi haastateltavista kertoi yhteistyön valinnan syyksi kokonaispaketin yritystapahtumassa:

”ArGC päätyi kumppaniksi vertailtuani alueella olevien muiden golfkenttien tarjontaan. ArGC pystyi tarjoamaan kokonaisvaltaisesti parhaimman paketin meille.” -Haastateltava A. Kyseiseen pakettiin sisältyy tapahtumajärjestely ennen kisan aloitusta, kilpailun kuluessa ja päätöstilaisuus, joka vakuutti kyseisen yrityksen edustajan siitä, että omat asiakkaat saavat laadukkaan tapahtuman. Yrityksen edustaja kertoi haastattelussa, että asiakaskunta on vaativan toimialan edustajia, jotka ovat tottuneet saamaan sijoittamalleen rahalle laadukasta palvelua. ”Hintatasoltaan ArGC:n tarjous oli keskivertoa, joten kokonaisuus oli merkitsevin tekijä päätöksenteossani.” -Haastateltava A

### 6.2 Yhteistyökumppaneiden kokema tyytyväisyys ja hyöty

Lähtökohtaisesti yhteistyökumppanit ovat olleet tyytyväisiä. Hyötyä omaan liiketoimintaan mietittäessä vastaukset vaihtelivat omista suorista bisneshyödyistä lisäarvon tuottamiseen omille kumppaneilleen:

- Haastateltava B: ”On sen kautta varmasti muutama kauppa tullutkin”.
- Haastateltava C: ”Kumppanuuden yksi parhaista puolista on ollut mahdollisuus tuoda omat yhteistyökumppanit hienolle golfkentälle”.

Osa vastasi, että kumppanuudesta on ollut hieman apua. Myös potentiaalista hyötyä odoteltiin:

- Yksi uusi kumppani vastasi, että mahdolliset hyödyt näkyvät vasta myöhemmin.
- Yksi vastaajista, haastateltava B totesi, että ”Suurimmat kaupathan solmitaan golfkentällä”.

### 6.3 Yhteistyökumppaneiden kehittämisajatuksia

Vaikka kumppanit ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä toimintaan, esitettiin myös kehityskohteita ja ideoita, ja tämä olikin yksi tutkimuksen painopisteistä. Eniten mainintoja sai sellaisten B2B-tapahtumien lisääminen, jossa paikalla ovat pelkästään ArGC:n yhteistyökumppanit. Toiveina esitettiin esimerkiksi B2B-yhteistyökumppaneille bisnesaamuja, jossa yhdistetään aamupala, pelaaminen ja yhteistyökumppanin yritysesittely.

Myös kaikille kumppaneille yhteisiä kilpailuja esitettiin, joihin kumppanit voisivat kutsua omia asiakkaitaan tai sidosryhmiä. Ideoina esitettiin myös yhteiset ulkomaanmatkat. Yksi vastaajista toivoi yhteistyökumppaneiden yhteistä ulkomaanmatkaa esimerkiksi kauden päättyessä. Yksi vastaajista ideoi ArGC:n hallinnoimaa ulkomaanmatkaa, jossa yhteistyökumppani hoitaa omien asiakkaiden koulutuksen ja ArGC hoitaisi avaimet käteen periaatteella koulutuspäivien oheistoimintana golfkierroksia- ja tapahtumia.

Pääsyiksi näihin edellä mainittuihin tapahtumaideoihin mainittiin näiden tilaisuuksien ja matkojen auttavan verkostoitumista pääosin paikallisten muiden yhteistyökumppaneiden kesken, ja samalla tämä verkostoituminen voisi edistää yrittäjien omaa bisnestä.

Toinen kehityskohta, joka sai mainintoja, oli näkyvyys. Toivottiin, että ArGC voisi kehittää näkyvyyttä kumppaneille vielä muilla tavoin kuin pelkästään perinteisillä väyläkylteillä ja kotisivuilla. Toiveina oli tässä näkyvyys sosiaalisessa mediassa.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Archipelagia Golfin myyntiprosessi ja sen kehittäminen

Archipelagia Golfin myyntiprosessissa suurin kehityskohta on heti prosessin alussa, eli prospektoinnissa. Yhtiöllä ei ole käytössä tällä hetkellä prospektointityökaluja, joten tämän käyttöönotto voisi edistää prosessin alkua ja samalla digitalisaation mukaanotto ja tekoälyn hyödyntäminen prospektoinnissa toisi lisäetuja myynnin tehokkuuteen. Kuten kappaleessa 2.3 Uudet trendit ja suuntaukset B2B-myynnissä tuotiin esille, on prospektoinnin merkitys korostunut nykymyynnissä ja sitä tulevaa teknologia on markkinoilla runsaasti. Tekoäly ja muu teknologia vapauttaa myynnille aikaa asiakkuuksien kohtaamiseen.

Myyntiprosessin nykyisten asiakassuhteiden ylläpito ja jälkihoito on kuitenkin liiketaloudellisesti erittäin tärkeää, koska pitkät yhteistyösopimukset ja yritysasiakkaat tuovat tasaisen tulon vuosittain yhtiölle. Kuten kappaleessa 2.2.7 Jälkityöt ja asiakkuuden ylläpito todettiin, uudelleen ostaminen on todennäköisempää nykyasiakkailla, kuin uusasiakkaan saanti ja uudet ostot (Uitto 2020). Tämä toteutuu tällä hetkellä Archipelagia Golfissa hyvin, ja yrityksellä on monia pitkäaikaisia kumppaneita. Tältä osin tämän opinnäytetyön havainnot vahvistivat aiempia kohdeorganisaatiosta saatuja näkemyksiä siitä, että verkostoituminen koetaan houkuttelevaksi ja tärkeäksi yhteistyökumppaneiden kesken sekä B2B-myynnin nykyasiakkuuksien ylläpitämisen merkitystä ja asiakassuhteiden vahvistamista. (Paananen ym. 2023.)

Kuten Jalonen ym. (2017) toivat esille urheiluliiketoiminnassa osallistujien kokemukset ovat merkittävässä asemassa ja palveluperustaisessa arvonluonnissa asiakas ja kuluttaja eivät ole passiivisia toiminnan kohteita vaan aktiivisia toimijoita. Tämä ajatusmalli tulee myös golfliiketoiminnassa selkeästi esiin, asiakkaille myydään palvelua (tunnelma, miljö, fiilis), joka tuo arvon, vaikka myytävä tuote on fyysinen, kuten peliliput, pelioikeudet yms.

Rubanovitsch ja Valorinta (2010) toivat myös esille B2B-asiakkuuksien luokittelun ja systemaattinen hoidon merkityksen asiakkaan kokonaispotentiaalin tunnistamiseen selkeiden prosessien ja mallien avulla. Tällä tavoitellaan asiakkuuksien arvon kehittämistä, jolloin yrityksellä pitääkin olla olennainen ja lisäarvoa tuottava tuote tai palvelu. Asiakkaan oma rooli asiakkuuden kehittämisessä on myös tärkeä.

Myyntiprosessin kehittämisessä korostuvat siis kaksi prosessin vaihetta:

1) Myyntiprosessin alun prospektoinnin tehostaminen.

2) Nykyasiakkuuksien luokittelu, niiden systemaattinen hoito ja sitä kautta luotu myynnin ohjausjärjestelmä.

Nämä molemmat kehityskohteet tehostavat sekä asiakashankintaa että nykyasiakkuuksien potentiaalia. Prospektointia kehittämällä saadaan lisää myyntipotentialia ja laatutapaamisia oikeiden asiakkaiden kanssa ja nykyasiakkuuksien systemaattisella hoitamisella, ja myynnin ohjausjärjestelmällä tunnistetaan nykyasiakkuuksien tulevaa potentiaalia. (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 43,51.)

Näiden tietyllä tavalla teknisten toimintojen lisäksi olisi samanaikaisesti kuitenkin tunnistettava merkittävä muutos modernin myynnin prosessissa, jossa tunnetaitojen ja personoinnin merkitys korostuu urheiluliiketoiminnan kontekstissa. Myyntiprosessin painopiste onkin viime vuosina siirtynyt selvästi pois rutiinomaisista tehtävistä kohti syvempää, vuorovaikutukseen perustuvaa asiakassuhteiden rakentamista. Teknologian kehittyessä myyjien rooli ei ole enää pelkästään tiedonvälittäjä, vaan yhä useammin tunnevuorovaikutuksen asiantuntija. Uusiasiakashankinnassa keskeiseksi menestystekijäksi nousevat myyjän tunnetaidot, empatiakyky ja kyky synnyttää aitoa yhteyttä asiakkaaseen. Samalla korostuvat myyntiviestinnän personointi ja asiakkaalle tuotettavan arvon kokemusperäinen vahvistaminen.

Tämä muutos heijastuu erityisen selkeästi urheiluliiketoiminnassa, jossa asiakkaiden ja kumppanien sitouttaminen perustuu usein elämyksellisyyteen ja tunteisiin. Golf, lajina, on historiallisesti rakentunut juuri tämänkaltaisten arvojen varaan – yksilöllisyys, elämykset ja yhteisöllisyys muodostavat olennaisen osan sen vetovoimasta liiketoimintaympäristönä. Näin ollen tunnetaitoihin ja vuorovaikutukseen panostaminen ei ainoastaan vastaa nykyisiä myynnin trendejä vaan yhdistyy myös golfliiketoiminnan luontaisten ominaispiirteiden kanssa.

## 7.2 Yhteistyökumppanuudet ja niiden kehittäminen

Golfin pelaaminen ja golf ylipäätään lajina mielletään hyvin pitkälti B2C-toimintana, mutta yhteistyökumppanuudet ja B2B-liiketoiminta ovat jokaiselle golfyhtiölle tärkeä osa liiketoimintaa.

Yhteistyökumppaneille ja yrityksille brändityö, verkostojen rakentaminen, elämykset ja kokemukset ovat merkityksellisessä asemassa, kuten Jalonen ym. (2017) ja Kuuluvainen ym. (2024) toivat esille aiemmin kappaleessa 3.3 jossa käsiteltiin B2B-kumppanuuksia urheiluliiketoiminnassa. Golfliiketoiminnassa ja

yhteistyökumppanuuksia myydessä erityisesti verkostojen rakentaminen on golfliiketoiminnassa kohta, jolla saa yrityksen kiinnostumaan kumppanuudesta. Myös markkinalogiikka on hyvä pitää mukana, kun mietitään, miksi yritys lähtee mukaan sponsoroimaan urheilijaa tai joukkuetta, tässä tapauksessa golfkenttää.

Usein mukaan lähtevät yritykset lähtevät mukaan, juuri hinnan ja hyödyn oikeasta suhteesta, kuten haastatteluvastauksistakin ilmeni. Yritys, joka lähtee sponsoroimaan tässä Archipelagia Golfia, ei välttämättä lähde mukaan pelkän näkyvyyden takia, vaan koska päättäjät kokee sen näyttävän yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta, tai juuri tuon verkostojen rakentamisen takia. Tämän takia yritykset, jotka lähtevät mukaan yhteistyökumppaniksi saavat erilaisia etuja, kuten pelilippuja, joita yritykset voivat antaa omille asiakkailleen tai tuoda itse yritysvieraita pelaamaan.

Haastatteluista saaduista vastauksista ilmenee, että Archipelagia Golfin nykyiset yhteistyökumppanit ovat varsin tyytyväisiä kumppanuuteen tällä hetkellä. Pääasialliset syyt yhteistyökumppanuuteen noudattivat urheiluliiketoiminnan periaatteita: urheilu itsessään, yhteiskuntavastuu eli tässä tapauksessa paikallisen seuran tukeminen, verkostot ja näkyvyyden hyödyntäminen. Haastatteluissa erovaisuuksia ilmeni kuitenkin arvioitaessa yhteistyökumppanuuksien varsinaisia, suoranaisia hyötyjä.

Yhteistyökumppaneiden tuottamissa kehittämisajatuksissa puolestaan korostui kaksi asiaa: 1) Verkostoituminen lisäarvoa tuottavana tekijänä ja sitä kautta hyötynä ja 2) Näkyvyyden lisääminen yhteistyökumppanille.

Nämä kehittämistoiveet tuovat mahdollisuuksia myös Archipelagia Golfille brändistrategian näkökulmasta. Uudistetun brändin tavoitteena on toimia rohkeasti ja ennakkoluulottomasti kumppanuuksien kehittämisessä. Näitä voidaan konkreettisesti toteuttaa yksilöllisesti räätälöidyillä kumppanuustapahtumilla, joissa painottuvat personointi, tunnekokemus ja aito vuorovaikutus. Tapahtumien suunnittelussa voidaan ammentaa saaristoympäristön ainutlaatuisuudesta ja tunnelmasta, jolloin syntyy kokonaisvaltaisia elämyksiä, jotka tukevat pitkäjänteisiä ja arvolähtöisiä kumppanuuksia.

Vastauksissa ilmennyt toive yhteistyölle: näkyvyyden lisääminen ja sosiaalisen median laaja mukaanotto voitaisiin Archipelagia Golfissa nähdä jatkumona jo nyt toteutetulle brändiuudistukselle. Tämän brändiuudistuksen päälle on hyvä rakentaa toimiva ja houkutteleva yhteistyökumppaneiden näkyvyyttä tukeva suunnitelma. Yhdeksi brändiuudistuksen tavoitteiksi olikin kirjattu kumppanimyynnin tukeminen ja lisäarvon luominen myös yhteistyökumppaneillemme. (ArGC Brändistrategia, 2025.)

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tässä kappaleessa kootaan tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä suosituksia Archipelagia Golfille. Pohdinnassa läpikäydään myös tutkimuksen luotettavuus ja lopuksi arvioidaan opinnäytetyöntekijän oman oppimisprosessi.

### 8.1 Suositukset kohdeorganisaation myynnin kehittämiseen

Modernin ja nykyaikaisen myynnin keskiössä on varsinkin myyntiprosessin alkupäässä digitalisaation hyödyntäminen mukaan lukien esimerkiksi CRM-järjestelmä. Vaikka yhteistyökumppanien nykymäärä on tällä hetkellä suhteellisen suppea ja hallittavissa, on uusasiakashankinnassa prospektoinnin määrää mahdollista tehostaa nykyaikaisilla järjestelmillä. Kohdeorganisaatioon siis suositellaan CRM:n käyttöönottoa. Ja sen myötä voidaan jatkossa myös pohtia mahdollisen tekoälyn käyttöä myynnin tukena prospektoinnin ja kontaktoinnin tehostamiseksi.

B2B-uusasiakashankinnassa olisi myös huomioitava lajin sekä suosion, että jäsenmäärien kasvu, joka tarkoittaa kuluttajajäsenten liittymistä alan harrastajiin (Golfliitto 2024). Tätä kautta voitaisiinkin laajentaa mahdollisten uusien yhteistyökumppanuuksien hankintaa perinteisen B2B-myyntiprosessin ulkopuolelta, koska golfliiketoiminnassa puhutaan harrastajamarkkinoinnista. On hyvä tiedostaa, että jäsenmäärien kasvaessa ja pelaajataustojen laajentuessa B2B-myyntiä voitaisiin myös pilotoida ja kohdentaa seuran omille harrastajille. Jo seuran jäsenenä olevien kuluttajien joukosta voisi siis löytyä uusia B2B-yhteistyökumppaneita, koska he itse kuluttajina ovat jo hakeutuneet lajin pariin. Tällä tavalla osa nykyisistä yhteistyökumppaneista on liittynyt oman harrastuksen kautta yhteistyökumppaniksi.

Myyntiprosessin kehittämiseen liittyvät suositukset: CRM-järjestelmän käyttöönotto ja seuran jäsenistöön joukosta yhteistyökumppanuuksien kartoitus ovat konkreettisia ja suhteellisen matalalla kynnyksellä kokeilemisen arvoisia.

### 8.2 Suositukset yhteistyökumppanuuksien kehittämiseen

Saatujen vastausten perusteella on syytä lisätä verkostoitumista B2B-yhteistyökumppaneiden kesken ja samalla lisätä säännöllisyyttä tapahtumiin. Yhteistyökumppanit eivät suoraan nähneet nykyisillä perinteisillä tarjottavilla

ratkaisuilla omaan bisnekseen liittyviä hyötyjä, ei tai niitä ei tuotu niinkään esille. Sen sijaan oman bisneksen edistäminen yhteistyökumppaneiden kesken nähdään houkuttelevana ja kiinnostavana eli verkostoituminen tuottaisi selkeästi ostajien kaipaamaa lisäarvoa. Tämä myös tuottaisi näkyvyyttä yhteistyökumppaneiden omissa keskinäisissä tapahtumissa. Ja missä muualla voit viettää neljä tuntia potentiaalisen asiakkaan kanssa? Otollinen aika tutustua ja samalla nauttia golfin tuottamasta elämyksestä.

Verkostoitumistapahtumat on hyvä systemaattisesti suunnitella jo nyt saadun asiakasymmärryksen pohjalta, ja ennen kaikkia tuotteistaa ne ennen tarjontaa. Näin niistä saadaan heti riittävän houkuttelevia. Jatkossa ”sponsoriklubi” voisi olla Archipelagia Golfin yhteistyökumppaneille lisäarvoa ja hyötyä tuottava.

Systemaattisuuden rinnalle voisi kuitenkin tuoda brändistrategian innoittamana lisää rohkeutta kumppanuustapahtumiin, jotka herättäisivät aitoa tunnetta ja jotka, toteutettaisiin saariston hengessä – lämpimästi, elämyksellisesti ja persoonallisesti. Nämä voivat muodostaa kestävän ja erottuvan kilpailuedun. Hoidetaan homma saariston tapaan!

### 8.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi tarkoittaa tutkimuksen uskottavuuden, läpinäkyvyyden ja eettisyyden tarkastelua – eli sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin, kuinka rehellisesti aineisto on kerätty ja analysoitu, ja kuinka luotettavasti tuloksia voidaan pitää kuvaavina tutkittavasta ilmiöstä (Jyväskylän yliopisto 2025). Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan useilla keinoilla. Tutkimuksen uskottavuutta on vahvistettu huolellisella aineistonkeruulla ja halukkaiden yhteistyökumppaneiden haastatteluilla ilman kaupallista palkintoa, arvontaa tms.

Haastattelukysymykset laadittiin teemoittain. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, ja he edustivat pääosin eri liiketoiminnan aloja. Haastateltavat edustivat sekä pitkäkestoisia että uusia yhteistyökumppaneita. Tämän perusteella haastatteluilla saatua aineistoa voidaan pitää riittävän kuvaavana ja kattavana opinnäytetyön kysymyksen asetteluun. Haastattelut on dokumentoitu, jotta analyysissä voitiin palata suoraan alkuperäiseen aineistoon ja läpikäydä huolellisesti kaikki vastaukset. Luotettavuutta on siis pyritty lisäämään dokumentoimalla tutkimusprosessin vaiheet läpinäkyvästi.

#### 8.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Olin opinnäytetyön alussa aidosti kiinnostunut itselle tutusta aiheesta, koska olen työskennellyt kyseisessä organisaatiossa neljä vuotta. Opinnäytetyön edetessä huomasin aiheen haastavuuden lähinnä aineistonkeruun osalta. B2B-myynti on äärettömän laaja käsite, ja siitä löytyy niin käsitteiden kuin prosessien kuvaamisen osalta materiaalia runsaasti. Aiheen rajaaminen urheiluliiketoimintaan supisti sen sijaan lähdemateriaalia, ja tällöin haasteeksi muodostui juuri tätä tutkimusta ja sen kysymyksenasettelua hyödyntävien ajankohtaisten lähteiden etsintä.

Opin huomattavasti kysymyksenasettelun rajaamisesta, ja edelleenkin koen, että on hieman haastavaa tarkastella yhtä aikaa sekä myynnin alkupäätä uusasiakashankinnassa että onnistuneen myynnin lopputulosta eli nykyasiakkuuksien kehittämistä. Jatkotutkimus voisikin keskittyä pelkästään modernin myynnin keinoin uusasiakashankinnan tehostamiseen uusia yhteistyökumppaneita hankittaessa. Tällöin uusien yhteistyökumppaneiden valikoitumista ja päätöstä ryhtyä yhteistyökumppaniksi voisi kartoittaa syvemmin.

Toinen oppimiskokemukseni liittyi ajankäyttöön. Yritysten vastuuhenkilöiden aikataulupaineet venyttivät hieman haastattelujen alkuperäistä aikataulua. Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimusosuuden valmiiksi saattaminen, ja sen kautta haastattelumateriaalien analysointi ja linkittäminen teoriataustaan venyi jonkin verran alkuperäisestä tutkimussuunnitelmani aikataulusta. Lisäksi oman työn, opiskelun ja opinnäytetyön loppuunsaattaminen loivat aikataulupaineita.

## Lähteet

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Vainu. Viitattu 4.5.2025. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Archipelagia Golf. Toimintakertomus 2024. Viitattu 14.2.2025. <https://archipelagiagolf.fi/wp-content/uploads/2025/03/Styrelsens-verksamhetsberattelse-for-2024-sve-och-fi-FIN-31102024NK.pdf>

Archipelagia Golf Brändistrategia 2025. Ei julkisesti saatavilla.

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä – Tarinat tunteen takana. E-kirja Storytel kirjapalvelussa. Alma Insights. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 18.5.2025. <https://www.storytel.com/fi/books/urheiluseurojen-sis%C3%A4piiriss%C3%A4-tarinat-tunteen-takana-1081563>

Dock. 2024. The B2B buyer journey has changed. Have you? Viitattu 25.3.2025. <https://www.dock.us/library/b2b-buyer-journey>

Honkanen, M. 2021. Prospektointi: Vinkit onnistumiseen B2B-myyntissä. Vainu. Viitattu 17.2.2025. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/>

Jalonen, H.; Haltia, J.; Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja: Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.11.2024. <https://www.turkuamk.fi/julkaisu/arvonluonnin-pelikirja-urheilun-ja-liiketoiminnan-rajapintaan/>

Jyväskylän yliopisto. 2025. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 22.5.2025. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Jyväskylän yliopisto. 2025. Laadullinen tutkimus. Viitattu 2.5.2025. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kaski, T. & Roos-Salmi, M. 2019. Miten valmistaudun myyntitapaamiseen uuden asiakkaan kanssa? ESignals. Viitattu 2.5.2025. <https://esignals.fi/kategoria/myynti/miten-valmistaudun-myyntitapaamiseen-uuden-asiakkaan-kanssa/>

Kenton, W. 2023 Relationship Management: Definition, Types, and Importance. Investopedia. Viitattu 3.5.2025.

<https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp>

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyynnissä. E-kirja Storytel- kirjapalvelussa. Alma Insights. Vaatii kirjautumisen palveluun.

Viitattu 17.5.2025. <https://www.storytel.com/fi/books/myyntikirja-menesty-uuden-ajan-b2b-myyynniss%C3%A4-1307467>

Kuuluvainen, A.; Poso, P. & Tabermann, R. 2024. Suomalainen urheilumyynti: esimerkkinä Liiga-seurat. Talk By Students. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Viitattu 19.5.2025. <https://talkbystudents.turkuamk.fi/liiketalous/suomalainen-urheilumyynti-esimerkkina-liiga-seurat/>

Lucidchart. 2017. 7-Step Sales Process: When to Use It and When to Break It.

Viitattu 28.4.2025. <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-the-7-step-sales-process#preparation>

Luukkanen, J. 2016. Mitä myynti on? Huippumyynti. Viitattu 7.3.2025.

<https://www.huippumyynti.fi/mita-myynti-on/>

Mattila, T. 2012. Urheilumarkkinointi - keskiössä sosiaalinen media.

Opinnäytetyö (AMK). Liiketalous. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.5.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51302/mattila\\_teemu.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51302/mattila_teemu.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Motwani, D. 2023. Sales Leadership Management. Fanshawe College Pressbooks. Viitattu 18.5.2025.

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/salesleadershipmgmt/>

Mäkinen, S. & Näreharju, A. 2023. Urheiluorganisaation myynti ja myynnin johtaminen Miten myydä urheiluorganisaatiota? Opinnäytetyö (AMK).

Liiketalous. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/801416/Makinen\\_Nareharju.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/801416/Makinen_Nareharju.pdf?sequence=2)

Network & Growth. 2024. B2B-myyntin kontaktointi – Miten saada laadukkaita tapaamisia? LinkedIn. Viitattu 23.4.2025.

<https://www.linkedin.com/pulse/b2b-myyntin-kontaktointi-miten-saada-laadukkaita-tapaamisia-ojiwf/>

Opensponsorship.com. 2023. 5 Stats That Brands Need to Know About Athletes and Influencer Marketing in 2023. Viitattu 18.5.2025.

<https://blog.opensponsorship.com/5-stats-that-brands-need-to-know-about-athletes-and-influencer-marketing-in-2023>

Paananen, J.; Miettinen, S.; Hamood, S.; Vainio, V. & Lyytinen, V. 2023. Business client services strategy for a golf club. Viitattu 13.3.2025. Ei julkinen lähde. Intranetistä saatu materiaali.

Portaankorva, A. 2022. Golfkentän tuotteistus yritysmyyntissä. Opinnäytetyö (AMK). Liiketalous. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/786300/Portaankorva\\_Alex.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/786300/Portaankorva_Alex.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Poso, P. & Tabermann, R. 2024. B2B-myynti Liiga-seuroissa – miten suomalaista jääkiekkoa myydään? Opinnäytetyö (AMK). Liiketalous. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.3.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/872731/Poso\\_Taberman.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/872731/Poso_Taberman.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Rajamäki, T. 2022. Tutkimus: Urheilukumppanuuksissa nähdään paljon mahdollisuuksia, mutta vaikuttajasisältöjen laadussa on vielä tekemistä. Markkinointiuutiset. Viitattu 3.4.2025.

<https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/tutkimus-urheilukumppanuuksissa-nahdaan-paljon-mahdollisuuksia-mutta-vaikuttajasisaltojen-laadussa-on-viela-tekemista>

Raussi, J. & Saarinen, J. 2022. Asiakaslähtöinen B2B-myyntiprosessi. Opinnäytetyö (AMK). Liiketalous. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.5.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/754234/Opinnaytetyo\\_Raussi\\_Saarinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/754234/Opinnaytetyo_Raussi_Saarinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Reunanen, S. 2020. Creating a New Business Model by Using Business Model Innovation Tools and Identifying the Feasibility of Subscription Business as Part of the Business Model. Case: Finnish Golf Service Intermediate. Opinnäytetyö (YAMK). Liiketalous. Lohja: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu: 4.5.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344281/Thesis\\_Sanna\\_Reunane\\_n.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344281/Thesis_Sanna_Reunane_n.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2010. Älykäs myynnin ohjaaminen. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sales Communications. 2024. Mikä on myyntiprosessi. Viitattu 1.5.2025.  
<https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-myyntiprosessi>

Semenoja, M. 2021. Näin kohtaat vastaväitteet myyntityössä: 6 yleisintä esimerkkiä. Salesforce Blog Suomi. Viitattu 30.4.2025.  
<https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/vastavaitteet-myyntityossa.html>

Sipes, A. 2012. Urheilumarkkinointi kuuluu jokaisen seuran toimintaan. Helsinki 2012. Viitattu 20.5.2025. Saatavilla: <https://helsinki2012.fi/urheilumarkkinointi-kuuluu-jokaisen-seuran-toimintaan/>

Siren, A. 2021. ”Logo rintaan ja eurot tilille” -sponsorointi on nykyään harvinaista – urheiluseurat tarjoavat yhteistyökumppaneilleen näkyvyyden lisäksi elämyksiä. Yle. Viitattu 18.5.2025. <https://yle.fi/a/3-12146123>

Soini, J. 2023. B2B-myynti ja sen kehittäminen digitaalisen markkinoinnin yrityksessä. Opinnäytetyö. Liiketalous. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.3.2025.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/876025/Soini\\_Jasper.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/876025/Soini_Jasper.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Strongest Group. 2024. Tarvekartoitus: Avain asiakkaan ymmärtämiseen. Viitattu 3.5.2025. <https://strongest.fi/tarvekartoitus-avain-asiakkaan-ymmartamiseen/>

Suomen Golfliitto. 2024. Golfin jäsenmäärä kasvoi taas – golfareita on 156 708. Viitattu 3.5.2025. Saatavilla: <https://golf.fi/golfin-jasenmaara-kasvoi-taas-golfareita-on-156-708/>

Suomen Golfliitto. 2024. Toimialaraportti 2024. Viitattu 3.5.2025.  
<https://golf.fi/wp-content/uploads/2024/11/Toimialaraportti-2024.pdf>

TEPA-Termipankki. 2025. Yhteistyökumppani. Viitattu 4.5.2025.  
<https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/yhteisty%C3%B6kumppani>

Tirkkonen, T. 2013. Prospektointi ja kontaktointi. Viitattu 18.5.2025.  
<https://terhotirkkonen.com/2013/12/15/prospektointi-ja-kontaktointi/>

Uitto, J. 2020. Miten parantaa asiakaspitoa? Kumppaninne monikanavaisen yhteydenpitoon. Novellus. Viitattu 3.5.2025.

<https://novellus.fi/asiakaspalvelu/miten-parantaa-asiakaspitoa/>

## Haastattelukysymykset

- Yrityksenne toimiala
- Kuinka pitkään olette olleet Archipelagia Golfin yhteistyökumppanina?
- Onko yrityksenne yhteistyökumppanina muissa urheiluseuroissa, missä?
- Miten päädyitte Archipelagia Golfin yhteistyökumppaniksi?
- Minkä takia yritys toimii yhteistyökumppanina Archipelagia Golfissa? (esim. näkyvyys, imago, pelaamisen edut, verkostoituminen yms.)
- Miten Archipelagia Golf voisi kehittää yhteistyökumppanitoimintaa?
- Onko yhteistyökumppanuudesta ollut hyötyä yrityksenne liiketoiminnassa?