Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Juha Kiviniemi

# ESPORT OILERSIN YRITYSMYYNNIN KEHITTÄMINEN

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2021 | 43 sivua, 6 liitesivua

Juha Kiviniemi

# ESPORT OILERSIN YRITYSMYYNNIN KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Esport Oilersin yritysmyynnin nykytilanne ja esittää siihen kehittämisehdotuksia. Työ rajattiin koskemaan seuran miesten liigajoukkueen yritysmyyntiä. Haasteena seurassa oli yritysmyynnin pysyminen lähes paikallaan useiden viime vuosien ajan. Selvityksen tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Mikä on Esport Oilersin myynnin nykytilanne? Miten Esport Oilers voisi kehittää myyntiään?

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu myynnin teoriasta ja urheiluseuran erityispiirteistä liiketoimintana. Selvityksen tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä ja haastattelua. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä ja haastattelu teemahaastatteluna. Kyselyyn ja haastatteluun osallistuivat seuran myynnistä vastaavat henkilöt. Kysely analysoitiin yksittäisten vastausten frekvenssijakauman ja keskiarvon mukaan. Teemahaastattelun aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua.

Selvityksen tuloksista ilmeni, että useilla yritysmyynnin eri osa-alueilla on puutteita. Eniten puutteita koettiin olevan myynnin suunnitelmallisuudessa ja johtamisessa. Asiakkuuden hoitoon on viimeisten vuosien aikana panostettu ja sen osa-alueen koettiin olevan hyvässä kunnossa.

Tulosten analysoinnin jälkeen seuralle esitettiin lukuisia kehittämisehdotuksia yritysmyynnin kehittämiseksi. Kehitysehdotukset liittyivät muun muassa markkinoinnin lisäämiseen, digitalisaation hyödyntämiseen myynnissä ja markkinoinnissa, yritysmyynnin suunnitelmallisuuteen sekä myynnin johtamiseen. Lisäksi yhtenä kehittämisehdotuksena oli tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen helposti ostettavaan muotoon. Aktiivista asiakkuuksien hoitoa tulee jatkaa tulevaisuudessakin.

ASIASANAT:

Yritysmyynti, myynnin kehittäminen, yritysyhteistyö, urheiluseura, salibandy

BACHELOR´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2021 | 43 pages, 6 pages in appendices

Juha Kiviniemi

# DEVELOPMENT OF ESPORT OILERS' BUSINESS SALES

The purpose of this thesis was to find out the current situation in Esport Oilers's business related sales and to present development proposals to it. The study was targeted for enhancing the club's major league team's business sales. One of the key challenges for the club was that the business sales had remained stagnant for several years. The research questions are the following: What is the current status in Esport Oilers' sales? How could Esport Oilers develop its sales?

The theoretical framework is based on sales theory and the special features of the sports club as a business. The survey methodology consisted of a survey and an interview. The survey was carried out as an electronic survey and the interview as a thematic analysis. The respondents in the survey and the interview were the personnel responsible for the sales of the club. The survey was analyzed according to the frequency distribution and the average of individual responses. The research material was analyzed with dividing the material in to themes.

The results show that there are shortcomings in many different areas of the business sales. The most shortcomings were found in the planning and management of sales. During the past few years, there has been positive development in customer relationship management and the sub-area was thought to be in good condition.

After analyzing the results, a number of development proposals were presented to the club to develop the business sales. Development proposals were related, among other things to, increasing marketing, utilizing digitalisation of sales and marketing, business sales planning and sales management. In addition, one of the proposals for development was to productize services and products to a form in which they can be easily purchased. Active customer relationship management should be carried out now and in the future.

KEYWORDS:

Business sales, sales development, business cooperation, sports club, floorball

# SISÄLTÖ

**1 JOHDANTO** **6**

**2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT** **7**

2.1 Toimeksiantajana Esport Oilers 7

2.2 Liigajoukkueen nykytilanne ja tavoitteet 8

2.3 Yritysmyynnin tilanne ennen selvitystä 8

2.4 Tutkimuskysymysten muotoutuminen 10

**3 URHEILUN ERITYISPIIRTEET LIIKETOIMINTANA** **12**

**4 YRITYSMYYNNIN MERKITYS URHEILUSEURASSA** **14**

4.1 Kohdentaminen ja markkinoinnin kilpailukeinot 14

4.2 Tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen yritysmyynnin edistämiseksi 16

4.3 Nykyaikaisen myyjän tehtävät 17

4.4 Myyntiprosessi on merkityksellinen 18

4.5 Myynnin johtamisella parempiin tuloksiin 19

**5 SELVITYS YRITYSMYYNNIN KEHITTÄMISEKSI** **22**

5.1 Kysely myynnistä vastaaville 22

5.2 Teemahaastattelu myynnistä vastaaville 24

**6 SELVITYKSEN TULOKSET** **27**

6.1 Kyselyn tulokset 27

6.2 Teemahaastattelun tulokset 30

6.3 Eettisyys ja luotettavuus 34

**7 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET** **36**

**8 POHDINTA** **41**

**LÄHTEET** **43**

# LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje.
Liite 2. Esport Oilersin miesten liigajoukkueen myynnin kehittämisen kysely.

Liite 3. Teemahaastattelun haastattelurunko.

# KUVAT

Kuva 1. Asiakkaan ja myyjän prosessit (Kairisto-Mertanen 2003, 42) ..... 18
Kuva 2. Esimerkki Likert-asteikosta. ..... 24
Kuva 3. Esport Oilersin liigajoukkueen myynnin nykytilanne: Vastausten frekvenssijakauma. ..... 28
Kuva 4. Esport Oilersin liigajoukkueen myynnin nykytilanne: Tulosten keskiarvot. ..... 29
Kuva 5. Esport Oilersin liigajoukkueen myynnin nykytilanne: Avoin kysymys. ..... 29
Kuva 6. Esport Oilersin yritysmyynnin tärkeimpiä kehittämiskohteita. ..... 36

# 1 JOHDANTO

Urheilulla on parhaimmillaan mahdollisuus tarjota alusta monenlaiselle arvonluonnille. Urheilun syvällisestä yhdistämisestä yrityksen liiketoiminnan edistämiseksi on vain harvakseltaan onnistuneita esimerkkejä Suomessa. (Jalonen ym. 2017, 28-29.)

Pääsarjatason urheiluseuroille yritysten ja seurojen väliset yhteistyösopimukset ovat taloudellisesti merkittäviä. Tästä syystä ei ole yhdentekevää, miten seuroissa myyntityötä tehdään ja johdetaan, miten asiakkuuksia hoidetaan tai millaisia palveluita ja tuotteita yrityksille myydään.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää Esport Oilersin yritysmyynnin nykytilanne ja tuottaa siihen kehittämisehdotuksia. Tulevien vuosien tahtotilana on kasvattaa yritysmyynnin kautta saatavia tuloja, joten myynnin nykytilan kartoittamiselle ja sen kehittämiselle on seurassa selkeä tarve. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Mikä on Esport Oilersin myynnin nykytilanne? Miten Esport Oilers voisi kehittää myyntiään?

Työ on seuralle ajankohtainen ja tärkeä, koska koronaepidemia on vaikuttanut merkittävästi sen tuloihin. Yleisörajoitukset ja tyhjille katsomoille pelatut ottelut kauden 2020–2021 aikana ovat vaikuttaneet myös yritysmyyntiin, koska ottelutapahtumat liittyvät oleellisesti yrityksille tarjottaviin palvelukokonaisuuksiin.

Rajasin työn koskemaan ainoastaan Esport Oilersin miesten liigajoukkueen yritysmyyntiä. Käynnistin työn lokakuussa 2020 ja esitin selvityksen toimeksiantajalle maaliskuussa 2021. Seurassa ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista myynnin kehittämistyötä, joten siihen suhtauduttiin seuran johdossa erittäin positiivisesti. Seurassa on jatkettu määrätietoisesti töitä myynnin kehittämiseksi tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen. Useita tässä työssä esitettyjä kehittämisehdotuksia on jo lähdetty seuran toimesta edistämään ja monia muita on tarkoitus työstää lähitulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni teoriaosuus muodostuu myynnin teoriasta ja urheilun erityispiirteistä liiketoimintana. Käytin lähteinä aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja internet-sivuja. Hain lähdeaineistoja hakupalvelu Finnasta ja muista lähteistä. Opinnäytetyöni tutkimusmenetelminä käytin kyselyä ja teemahaastattelua. Tein kyselyn Webropol-kyselynä ja pidin teemahaastattelun ryhmähaastatteluna.

# 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

## 2.1 Toimeksiantajana Esport Oilers

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Esport Oilers ry. Seura on perustettu vuonna 2013 jatkamaan Espoon Oilers ry:n toimintaa. Seura tarjoaa salibandytoimintaa harraste-, kilpa- ja huipputasolla. Seuran toiminnassa on yhteensä noin 1 700 jäsentä. Lisenssimäärällä mitattuna seura on yksi Suomen suurimpia salibandyseuroja ja Espoon suurimpia lasten ja nuorten liikuttajia. Toimintaa on tarjolla koko Espoon alueella. (Esport Oilers ry 2020.)

Seuran miesten liigajoukkue pelaa salibandya F-liigassa maan korkeimmalla sarjatasolla. Sarjassa pelaa tällä hetkellä 14 joukkuetta ympäri Suomea. Ennen F-liigan brändäystä salibandyn korkein sarjataso tunnettiin nimellä Salibandyliiga. Seuralla ja sitä edeltäneellä Espoon Oilersilla on yhteensä neljä Suomen mestaruutta, viisi SM-hopeaa ja neljä SM-pronssia. Seuran pelaajat ovat säännöllisesti edustettuna Suomen maajoukkueessa.

Esport Oilersin liigajoukkue pelaa kotiottelunsa vuonna 1974 valmistuneessa Tapiolan Urheiluhallissa, jonka katsojakapasiteetti on 1040 henkeä. Hallin olosuhteet eivät vastaa kaikkiin nykypäivän ottelutapahtuma-areenalle asetettuihin vaatimuksiin, koska sieltä puuttuvat muun muassa aitiot sekä kunnolliset ravintolatilat. Tämä vaikuttaa suoraan myynnissä oleviin palveluihin rajoittavasti. Seura pelaa isot tapahtumaottelut Espoon Metro Areenassa, jossa on erinomaiset mahdollisuudet myös tapahtumamyynnin osalta. Kaikkien otteluiden pelaaminen Metro Areenalla ei ole taloudellisesti kannattavaa.

Esport Oilersin ja Esportin välillä on strateginen kumppanuus, joka hyödyttää merkittävästi molempia osapuolia. Seura on keskittänyt lähes kaiken harjoitustoimintansa Esport Arenalle, jossa sijaitsee myös seuran toimisto. Lisäksi seura on ulkoistanut yritysmyyntinsä lähes kokonaan Esportin hoidettavaksi. Esportin alaisuudessa toimii myös jalkapallon Veikkausliigaa pelaava FC Honka, jonka kanssa Esport Oilers tekee yhteistyötä yritysmyynnin osalta. Esport Oilersin nimi muodostuu myös osaltaan Esportin nimestä.

## 2.2 Liigajoukkueen nykytilanne ja tavoitteet

Esport Oilersin ja kaikkien F-liigaseurojen tilanne on ollut viimeisten kahden kauden aikana erittäin haastava. Kausi 2019–2020 keskeytettiin kokonaan maaliskuussa 2020 koronapandemian takia ja Suomen mestaruus jäi jakamatta. Kausi 2020–2021 pelattiin kokonaisuudessaan, mutta ilman yleisöä. Tämä näkyi suoraan seurojen taloudessa, vaikka opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Salibandyliitto jakoivat tukia pääsarjaseuroille. Esport Oilersin liigajoukkueen tulot muodostuvat pääasiassa yritysten kanssa solmituista yhteistyösopimuksista, lippu- ja kausikorttituloista sekä ottelutapahtuman oheismyynnistä. TV-sopimukset ja pelaajasiirrot eivät ole tällä hetkellä merkittäviä rahoituslähteitä salibandyssa.

Seurassa on viimeisten vuosien aikana keskitytty erityisesti urheilullisten asioiden kuntoon laittamiseen. Seurajohto onkin tunnistanut, että sen selkeitä kehityskohteita ovat myynti, markkinointi ja viestintä, joihin ei ole panostettu henkilö- ja raharesursseja yhtä paljon kuin urheilupuoleen. Yritysmyynti on pysynyt euromääräisesti lähes täysin paikallaan viimeiset vuodet, jota ei voida pitää tavoitteelliselle organisaatiolle hyvänä tilanteena. Yritysmyynnin tavoitteet on asetettu vuosi kerrallaan ja tavoitteena on ollut pitää myynti euromääräisesti aina vähintään edelliskauden tasolla. Seuran tahtotilana on kasvattaa yritysmyyntiä nykytilanteesta. Muihin F-liigaseuroihin verrattuna nykyinen yritysmyynti on euromääräisesti keskimääräistä suurempi, mutta ei aivan sarjan kärkipäätä. Monen F-liigaseuran budjetit kalpenevat myös useisiin ruotsalaisiin seuroihin verrattuna. Mikäli suomalaiset salibandyseurat haluavat tulevaisuudessa pitää itsensä kilpailukykyisinä myös kansainvälisillä kentillä, on niiden syytä panostaa jatkossa liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi jääkiekkoseura Oulun Kärppien konserniin kuuluu urheiluliiketoiminnan lisäksi tapahtumaliiketoimintaa. (Oulun Kärpät 2020.)

## 2.3 Yritysmyynnin tilanne ennen selvitystä

Esport Oilersin yritysmyynti on lähes kokonaisuudessaan ulkoistettu Esportille, josta seuran myyntiin osallistuu kaksi henkilöä. Seuran oma henkilökunta tekee yritysmyyntiä vain vähän. Yhteistyösopimukset muodostuvat tällä hetkellä muun muassa näkyvyyselementeistä peliasussa ja ottelutapahtumissa. Lisäksi yrityksille on tarjolla otteluisännyyksiä, yritystapahtumia ja lippu- sekä kausikorttipaketteja. Nämä kaikki ovat hyvin yleisiä yritysten ja urheiluseurojen välisiä yhteistyömuotoja. Esport Oilersilla on laaja

jäsenkunta, joten kumppaneilla on hyvä mahdollisuus toteuttaa yhteiskuntavastuullisuuttaan seuran kautta. Useissa seuran yhteistyösopimuksissa yhteiskuntavastuu on osa kokonaisuutta, koska sillä pyritään luomaan arvoa yritykselle ja koko yhteiskunnalle.

Työ aloitettiin tarkastelemalla Esport Oilersin yritysmyynnin toimintaympäristöä SWOT-analyysin avulla ennen tutkimuskysymysten lopullista muodostamista. Vuorisen (2013, 88) mukaan SWOT on nelikenttäanalyysi, jolla voidaan tehokkaasti ja yksinkertaisesti tarkastella seuran vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristön synnyttämiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat).

**Vahvuudet**

Esport Oilersin suurena vahvuutena nähtiin toimintaympäristön koko ja yhteisöllisyys. Seura on yksi Suomen suurimpia salibandyseuroja 1700 jäsenellään. Yrityksillä on mahdollisuus seuran kautta saada yhteys sen jäsenistöön, kannattajiin, lajia seuraaviin ihmisiin sekä seuran kumppaneihin. Nykyiset kumppanit ovat sitoutuneet tekemään seuran kanssa yhteistyötä pitkäjänteisesti, joten perusta yritysmyynnin osalta on kunnossa. Asiakashankintaan vaikuttaa suopeasti pääkaupunkiseudun runsas yritysluku, jolloin potentiaalisia asiakkaita on paljon. Urheilullinen menestys luo seuralle kiinnostavuutta, tavoitettavuutta ja medianäkyvyyttä, jotka houkuttelevat mahdollisia yhteistyökumppaneita. Vahvuutena voidaan nähdä myös ketteryys. Jos on tarvetta nopeille muutoksille, niin siihen on valmiutta.

**Heikkoudet**

Espoon sisäpalloiluolosuhteet ovat ottelutapahtumapalveluiden tuottamisen näkökulmasta heikot. Espoosta puuttuu kansainväliset mitat täyttävä sisäpalloiluareena, joten seuralla ei ole mahdollisuuksia myydä asiakkaille aitio- ja ravintolapalveluita Tapiolan Urheiluhallilla. Tilanteeseen ei voida vaikuttaa lyhyellä aikajänteellä. Heikkoutena nähtiin myös myyntistrategian ja myyntisuunnitelman puute.

**Mahdollisuudet**

Lajin kasvu tarjoaa mahdollisuuksia myynnin kasvattamiselle. Esport Oilersilla on mahdollisuus kasvaa Espoon suosituimmaksi ja seuratuimmaksi urheiluseuraksi. Olosuhteiden kehittämisen kautta on iso mahdollisuus kasvattaa ottelutapahtumiin liittyvää yritysmyyntiä. Toimintaympäristö tarjoaa mahdollisuuden laajaan yhteistyöhän Esportin ja FC Hongan kanssa, jolloin kumppaneille pystytään tarjoamaan ympärivuotisia kampanjoita.

Ihmiset kaipaavat nykyään yhä enemmän elämyksiä elämäänsä ja urheilulla on tässä oma paikkansa. Digitalisaation nykyistä parempi hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden kasvattaa seuran kaupallista ja taloudellista arvoa. Seuralla on mahdollisuus löytää uutta yleisöä lajin pariin tuottamalla kiinnostavaa sisältöä digitaalisiin kanaviin. Seuraajamäärien kasvu digitaalisissa kanavissa vahvistaa yritysten kiinnostusta tehdä kaupallista yhteistyötä seuran kanssa. Urheiluseura voi olla asiakkaan apuna myös yrityksen omassa sisällöntuotannossa. Tällä tavalla on mahdollisuus kasvattaa yhteistyösopimuksen arvoa.

**Uhat**

Kuten koronaepidemian yhteydessä on nähty, voi pandemia tai muu katastrofi vaikuttaa urheiluseuran myyntituloihin. Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kasvanut 2000-luvulla merkittävästi. Uhkana on, että salibandyn kiinnostus heikkenee ihmisten silmissä. Uhaksi nähtiin lisäksi mahdollinen urheilullinen menestymättömyys, joka vaikuttaa seuran kiinnostavuuteen.

## 2.4 Tutkimuskysymysten muotoutuminen

SWOT-analyysin teon jälkeen määriteltiin tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Esport Oilersin yritysmyynnin nykytilanne ja tuottaa siihen kehittämisehdotuksia, jotta myynti saadaan kasvu-uralle. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen päädyttiin yhdessä seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on Esport Oilersin myynnin nykytilanne?
2. Miten Esport Oilers voisi kehittää myyntiään?

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan ainoastaan Esport Oilersin miesten liigajoukkueen yritysmyyntiä. SWOT-analyysin mukaan seuran toimintaympäristössä on paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia tehdä yritysmyyntiä onnistuneesti. Tästä huolimatta yritysmyynti on pysynyt lähes paikallaan viimeiset vuodet. Ensimmäinen tutkimuskysymys valittiin, koska yritysmyynnin nykytilanne haluttiin selvittää tarkasti, jotta myyntiä rajoittavat tekijät saataisiin selville. Haluttiin myös tietää, ajattelevatko kaikki myynnistä vastuussa olevat nykytilanteesta samalla tavalla. Kysymyksenasettelu suhteessa Esport Oilersin myynnin kehittämiseen syntyi tarpeesta kerätä ideat ja ajatukset myynnin kehittämisestä yhteen jatkojalostamista varten. Jos tekee aina samat asiat samalla tavalla, niin on turha odottaa lopputuloksen muuttuvan.

Toimeksiantaja löytyi omien verkostojeni kautta, kun Esport Oilersin johdolta tuli kehityspyyntö. Itselläni on urheilumarkkinoinnista kymmenen vuoden kokemus ja aihe kiinnostaa minua edelleen, joten vastasin pyyntöön myöntävästi. Henkilökohtaisella tasolla opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli syventää omaa myyntiosaamista ja kehittää valittujen tutkimusmenetelmien käyttötaitoja.

# 3 URHEILUN ERITYISPIIRTEET LIIKETOIMINTANA

Urheiluseuroissa tavoitteet ovat usein erilaisia kuin monen muun toimialan yrityksissä. Yrityksissä tavoitteena on useimmiten osakkeenomistajille tuotettu voitto, kun urheilussa pyritään maksimoimaan urheilullinen tulos. Useat seurat toimivat amatööripohjalta ja näissä seuroissa tilanne korostuu. Raha on välttämätön resurssi, jonka avulla pystytään saavuttamaan muita tavoitteita. (Jalonen ym. 2017, 21.)

Useat suomalaiset pääsarjaseurat pyörittävät toimintaansa yhdistyspohjalta yleishyödyllisinä yhdistyksinä. Suuremmissa ammattilaislajeissa kuten jääkiekossa ja jalkapallossa pääsarjajoukkueen toimintamuotona on lähes poikkeuksetta osakeyhtiö. Salibandyliiton sääntöjen mukaan F-liigan sarjapaikan hallinta ja pelaajien edustusoikeudet tulee olla yhdistyksellä. Kaikki muu seuran toiminta voidaan määritellä osakeyhtiön alle yhdistyksen ja osakeyhtiön välisellä sopimuksella. Salibandyn F-liigassa ainoastaan yksi miesten joukkue on tähän mennessä siirtänyt urheilutoimintansa osakeyhtiön alle siinä määrin, kuin se on mahdollista. Elinkeinotoiminnan lisääntyessä toiminnan siirtäminen osittain tai kokonaan osakeyhtiön alle voisi olla kannattavaa, koska osakeyhtiölaissa on selkeät säännöt elinkeinotoiminnan harjoittamiselle.

Oulun Kärpät on hyvä esimerkki seurasta, joka toimii osakeyhtiönä ja on 2000-luvulla pystynyt jakamaan lähes 2 miljoonaa euroa osinkoja omistajilleen. Urheiluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen lisäksi konserniin kuuluu tapahtumaliiketoimintaa harjoittava yritys. (Oulun Kärpät 2020.)

Urheilussa samaan sarjaan osallistuvat seurat ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi ottelutapahtuman järjestäminen ei ole mahdollista, jos ainoastaan yksi joukkue on paikalla. Tiukka kilpailu urheilukentällä tuo parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen, koska ottelun epävarma lopputulos lisää kannattajan kiinnostusta. Urheilu onkin yksi niistä toimialoista, jossa brändiuskollisuus on vahvaa urheilusta kiinnostuneiden kuluttajien keskuudessa. (Jalonen ym. 2017, 21-22.)

Tippuminen ja nouseminen sarjaportaalta toiselle kuuluvat urheilun erityispiirteisiin useissa eri lajeissa ja niin myös salibandyssa. Tämä vaikuttaa olennaisesti yritysmyyntiin. Tippumalla pääsarjatasolta alemmalle sarjatasolle yleinen kiinnostus joukkuetta kohtaan laskee ja medianäkyvyys vähenee. Usein tässä kohtaa myös yritysten rahalliset panostukset seuran kanssa tehtävään yhteistyöhön pienenevät. Nouseminen sarjaporrasta ylemmäs saa yleensä muutosta aikaiseksi toiseen suuntaan. Sarjoja voidaan

pelata myös suljetun sarjajärjestelmän turvin. Järjestelyllä pyritään minimoimaan kaikkien sarjaan osallistuvien joukkueiden liiketoimintariskejä. Suljetun sarjan heikkouksina voidaan nähdä toiminnan näivettyminen alemmilla sarjatasoilla, jos nouseminen ei ole mahdollista ja yleisön kiinnostus hiipuu. Suomessa jääkiekon SM-liiga toimii suljettuna sarjana. SM-liigasta ei voi käytännössä tippua ilman, että seura itse luopuu liigapaikasta.

Urheilussa on rajoitettu saatavuus. Urheiluseurojen katsomokapasiteetti rajoittaa yleisön määrää. Lisäksi VIP-tilojen koko, kutsuvieraiden määrä ja kumppaneille myytävän mediatilan määrä on rajallinen. (Jalonen ym. 2017, 22.) Esport Oilersilla yritysmyynti on hyvin rajoittunutta, koska Tapiolan Urheilutalolla ei ole aitiota, ravintolatiloja eikä kunnollisia VIP-tiloja. Katsomokapasiteettikin on seuran kotihallissa vain hieman reilu 1000 katsojaa.

Urheilun avulla kumppanille pystytään tuottamaan monenlaista arvoa. Toiminnallista arvoa voidaan tarjota paketoimalla kumppanuuselementit helposti ostettavaan muotoon. Taloudellista arvoa kumppani voi miettiä panos-tuotos-ajattelun kautta. Esimerkkinä yritys saa urheiluseuran kautta enemmän näkyvyyttä halvemmalla kuin lehtimainoksesta. (Jalonen ym. 2017, 25.) Esport Oilers ei perusta yritysmyyntiään tällä hetkellä valmiiksi tuotteistettuihin kumppanipaketteihin, vaan yhteistyösopimukset laaditaan yksilöllisesti asiakkaan kanssa yhdessä.

Yritysmyynnin osalta urheiluseurojen ei tarvitse erota muista yrityksistä mitenkään. Myyntiä tulee tehdä urheiluseuroissa yhtä määrätietoisesti kuin missä tahansa yrityksessä. Myynnin johtaminen, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, markkinointi, myyjän tekemä työ sekä asiakkuuksien hoito ovat urheiluseuroissakin tärkeitä asioita myynnin onnistumisen kannalta.

# 4 YRITYSMYYNNIN MERKITYS URHEILUSEURASSA

## 4.1 Kohdentaminen ja markkinoinnin kilpailukeinot

Seuran tulisi tunnistaa asiakasryhmät, joiden palvelemiseen sillä on kilpailuetua, ja asemoida itsensä tähän markkinaan. Lisäksi on tärkeää, että seura pystyy erottautumaan kilpailijoistaan esimerkiksi laadukkuudellaan. Segmentointi on markkinan selvittämistä ja se auttaa seuraa tunnistamaan oikeat asiakasryhmät ja niiden tarpeet. Segmentointivaiheessa pyritään jakamaan markkina toisistaan erottuviin asiakasryhmiin. (Bergström & Leppänen, 2015, 135.) Kun segmentit on analysoitu, tulee markkinointi kohdentaa yhteen tai useampaan valittuun kohdemarkkinaan. Tämän jälkeen tuote tai palvelu asemoidaan haluttuun mielikuva-asemaan kilpailijoihin nähden. Erilaistamisella pyritään luomaan omiin tuotteisiin ja palveluihin parempia ominaisuuksia ja tällä tuomaan eroja kilpailijoihin nähden. (Bergström & Leppänen, 2015, 139-142.) Esport Oilersin yritysmyynti on keskittynyt pääsääntöisesti liikevaihdoltaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Lisäksi keskitytään paikallisuuteen. Tämän tarkemmin seurassa ei ole mietitty näitä markkinoinnin avainelementtejä yritysmyynnin osalta.

Markkinoinnin kilpailukeinoja tarkastellessa saadaan parempi kuva siitä, millaisena tuotteena Esport Oilers voidaan nähdä yritysasiakkaille. Markkinoinnin perinteisiä kilpailukeinoja ovat tuote tai palvelu, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Näitä edellä mainittuja markkinoinnin kilpailukeinoja kutsutaan myös 4P-malliksi. Laajennetussa 7P-mallissa huomioidaan myös henkilöstä ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö. 4P-mallia on kritisoitu liian tuotelähtöiseksi, joten 7P-malli sopii paremmin urheiluseuran kilpailukeinojen tarkasteluun sen palvelukeskeisyyden takia. (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

**Tuote tai palvelu**

Esport Oilers voidaan nähdä palveluna, joka tarjoaa alustan markkinoida omaa yritystä seuran omille jäsenille ja muille salibandya seuraaville ihmisille. Ottelutapahtumat tarjoavat yleisölle elämyksiä ja lisäksi seuran yhteistyökumppaneilla on mahdollisuus verkostoitua muiden yritysten kanssa. Esport Oilers haluaa erottautua muista salibandyseuroista menestyvän liigajoukkueen avulla. Joukkueen kilpailukykyyn kentällä tuleekin panostaa joka vuosi, jotta tuotteen laatu ei heikkene liikaa. Tuote on seuran markkinoinnin kilpailukeinoista tärkein, koska ilman kiinnostavaa tuotetta ei ole yleisöä eikä

yhteistyökumppaneita. Seuran järjestämissä kotiotteluissa pyritään tasalaatuisuuden lisäksi tarjoamaan kauden aikana muutama isompi tapahtumaottelu, jonka viihteellisyyteen ja yritysasiakkaiden palvelemiseen panostetaan normaalia enemmän.

**Hinta**

Hinnaltaan Esport Oilersin kumppanuudet ovat muihin pääkaupunkiseudun liigaseuroihin nähden keskitasoa korkeammat, joka on koettu seurassa hyväksi hintapisteeksi. Esportin ja FC Hongan kanssa tehtävällä yhteistyöllä on yhteistyösopimusten arvoon nostavaa vaikutusta. Yhteistyösopimusten kate on erittäin hyvä, koska tarjottavien tuotteiden ja palveluiden kulut on pystytty pitämään kohtuullisina. Hintaan voidaan vaikuttaa korottavasti panostamalla vahvan brändin rakentamiseen. Seuran tavoitteena ei ole tehdä taloudellista voittoa.

**Saatavuus**

Tapiolan Urheiluhalli sijaitsee Espoon Tapiolassa, jonne on erinomaiset kulkuyhteydet autolla ja julkisilla liikennevälineillä. Yritysasiakkaiden on täten helppoa tulla seuran kotiottelutapahtumiin paikan päälle. Liigajoukkueen otteluita näytetään säännöllisesti kaupallisten suoratoistopalveluiden kautta. Tarjonta on entisestään lisääntymässä lähitulevaisuudessa. Seuran myynnistä vastaaviin henkilöihin voi ottaa yhteyttä sähköpostitse tai puhelimella.

**Markkinointiviestintä**

Yrityksille tehtävää markkinointiviestintää toteutetaan myyntityön, tiedotus- ja suhdetoiminnan sekä myynnin edistämisen kautta. Tiedotus- ja suhdetoiminnalla halutaan vaikuttaa yritysasiakkaiden mielipiteeseen seurasta. Myyntityö on seuran merkittävin markkinointiviestinnän keino yritysasiakkaiden suuntaan. Myyjät tekevät seuran tuotteita ja palveluita tutuiksi kontaktoimalla potentiaalisia asiakkaita.

**Henkilöstö ja asiakkaat**

Seuran henkilökunta on palveluhenkistä ja urheilumarkkinointiin paneutunutta. Henkilöstön viihtyvyyteen panostetaan ja työntekijät ovat sitoutuneita seuraan. Myyntiin osallistuvien henkilöiden määrä on keskimääräistä suurempi kuin muissa salibandyseuroissa. Seurassa pyritään pitämään nykyisiä asiakkaita arvossa siten, että he suosittelisivat Esport Oilersin tuotteita ja palveluita omille tutuilleen. Seuran työntekijöiden, pelaajien, toimihenkilöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden viestintä heidän omissa sosiaalisen median kanavissaan on tärkeää markkinointia seuran hyväksi.

**Toimintatavat ja prosessit**

Asiakkaiden palveleminen nähdään tärkeänä kilpailukeinona ja tässä halutaan erottautua muista kilpailijoista. Asiakkaiden mahdollisiin huoliin pyritään reagoimaan aina välittömästi, jotta palvelukokemus olisi erinomainen. Yhteistyösopimuksissa sovittujen asioiden lisäksi kumppaneille tarjotaan välillä ylimääräisiä palveluita veloituksetta. Myyntiprosessissa panostetaan asiakasystävällisyyteen.

**Palveluympäristö**

Tapiolan Urheiluhallin ilme muokataan ottelupäivinä aina seuran näköiseksi. Tällä halutaan vahvistaa asiakkaiden brändimielikuvaa seurasta. Esport Oilersilla on muista liigaseuroista hyvin erottuva logo ja värimaailma. Menestyvä liigajoukkue tarjoaa vetoapua houkuttelevan palveluympäristön toteuttamiseksi.

## 4.2 Tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen yritysmyynnin edistämiseksi

Tuotteistaminen on tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien sekä käyttötarkoituksen kirkastamista, asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioiden. Tuotteistamisen ydin on tuotteen tai palvelun jalostaminen ja sen tuominen markkinoille. Tuotteistaminen voidaan nähdä myös olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden paketoimisena sopiviksi kokonaisuuksiksi. Vaikka tuotteistuksella on tarkoitus määritellä tuote- ja palveluelementit tarkasti, se ei silti tarkoita standardointia. Tietynasteinen asiakkaan yksilöllisesti huomioiva räätälöinti kuuluu palvelujen perusluonteeseen. Tuotteistamisen tavoitteena on löytää vakioinnin ja räätälöimisen välille hyvä tasapaino. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Tuotteistamisella voi olla monenlaisia päämääriä. Onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että tavoitteet on luotu niin, että koko henkilökunta voi niihin sitoutua. Tavoite voi olla esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tai organisaation sisäisen yhteistyön tehostaminen. Tuotteistamista voidaan ajatella myös tuotteen tai palvelun ominaisuuksien kautta. Tavoitteena on tällöin esimerkiksi helppo myytävyys tai tasalaatuisuus. (Tuominen ym. 2015, 9.)

## 4.3 Nykyaikaisen myyjän tehtävät

Myyntityö on yksi tärkeä osa markkinointikeinoista yritysten ja organisaatioiden välisessä kaupanteossa. Myyntityön tehtävänä on edistää asiakkaan ostopäätöksen tekemistä, sekä luoda ja huolehtia asiakassuhteista. Myyjän yksi tärkeimmistä tehtävistä on tuottaa omalla toiminnallaan ostajalle arvoa. Tämä toteutuu auttamalla, palvelemalla ja luomalla asiakkaalle aidosti paras mahdollinen ratkaisu. Tavoitteena on tyytyväinen ja pitkäaikainen asiakkuus, jossa yrityksen tavoitteet toteutuvat. (Bergström & Leppänen 2015, 371.)

Myyjältä edellytetään paljon erilaisia taitoja. Tämän päivän myyjä on myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen yhdistäjä. Myyjällä tuleekin olla prosessien ja itsensä johtaminen hallinnassa. Hyvällä myyjällä on vuorovaikutustaidot hallinnassa siten, että asiakas kokee itsensä kumppaniksi. (Hänti ym. 2016, 105.)

Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan b-to-b-myynnin tyypillisiä tehtäviä ovat

- uusasiakashankinta ja myynti uusille asiakkaille
- myyminen nykyisille asiakkaille
- nykyisten asiakkuuksien ylläpito, seuranta ja kehittäminen
- suhdetyö ja yhteydenpito asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin
- käsitellä asiakaspalautteita ja huolehtia asiakastyytyväisyyden toteutumisesta
- toimia yhdessä muun myyntitiimin, markkinoinnin ja muiden tukitoimintojen kanssa
- myynnin suunnittelu ja mittareiden seuranta.

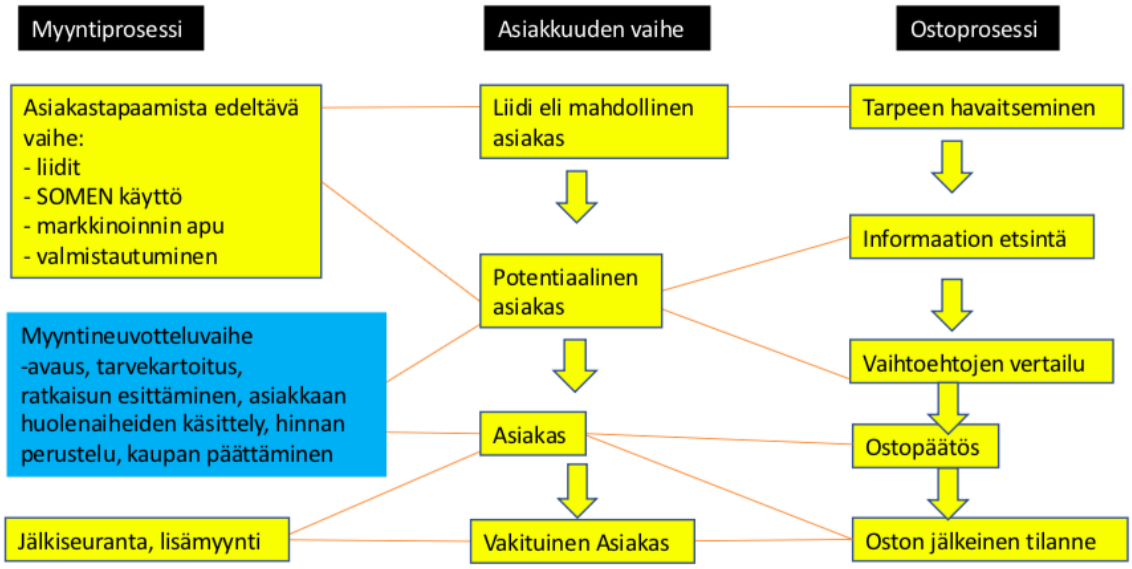
(Bergström & Leppänen, 2015, 374.)

Rubanovitschin (2018) mukaan myynti on muuttunut digitalisaation myötä monin paikoin valtavasti. Nykyään myyjillä ja ostajilla on erittäin paljon tietoa käytössään päätöksenteon tukena. Ostajien tottuessa etsimään tuote- ja palvelutiedot verkosta, myös myyjien on ollut pakko keksiä uusia tapoja tavoittaa asiakkaansa. Perinteinen kylmäsoittoja tekevä myyjä ei pärjää enää entiseen tapaan, koska asiakas vastaa yhä harvemmin tuntemattomasta numerosta tuleviin puheluihin. (Rubanovitsch 2018, 27-28.)

## 4.4 Myyntiprosessi on merkityksellinen

Myyntiprosessin tehtävänä on tehdä myynnin aktiviteetit näkyviksi, jotta niitä voidaan johtaa. Myyntiprosessilla varmistetaan myyntityön järjestelmällisyys. Myyntiprosessi alkaa asiakkaan löytämisestä, heidän kohtaamisestaan ja päättyy jälkiseurantaan ja lisämyyntiin. (Hänti ym. 2016, 134.)

Kairisto-Mertanen (2003, 46) määrittelee myyntiprosessin seuraavasti: Myyntiprosessia voidaan kutsua sarjaksi toimenpiteitä, joiden avulla myyjän on mahdollista pyrkiä saavuttamaan kauppa. Alla olevassa kuvassa on esitetty asiakkaan ja myyjän välinen prosessi kokonaisuudessaan (ks. kuva 1).




Kuva 1. Asiakkaan ja myyjän prosessit (Kairisto-Mertanen 2003, 42)

Prospektien eli potentiaalisten ostajien etsiminen kuuluu myyjän työhön. Erilaisia tietolähteitä prospektien löytämiseksi on useita. Prospektoinnissa käytetään muun muassa sosiaalisen median kanavia, messuja, asiakassuosituksia ja muita myyjän verkostoja. (Bergström & Leppänen 2015, 381.)

Verkostot kuuluvat oleellisesti tämän päivän myyntityöhön. Yritysten on tärkeää huolehtia omista verkostoistaan ja kehittää niitä jatkuvasti omien tavoitteiden mukaisesti. Varsinkin uusasiakashankinnassa verkostot auttavat paljon, koska myyjä pystyy kartoittamaan omista verkostoistaan potentiaalisia asiakkaita. (Hänti ym. 2016, 19.)

Myyntineuvottelun aikana myyjän tulee ottaa selvää yrityksen tilanteesta ja kipupisteistä kysymällä erilaisia kysymyksiä. Tätä kautta myyjälle syntyy parempi ymmärrys asiakkaan tarpeista, jotta hän osaa myöhemmässä vaiheessa tarjota oikeaa ratkaisua. Pelkkä kysely ei riitä, vaan myyjän tulee olla myös hyvä kuuntelija. (Hänti ym. 2016, 138.)

Tarvekartoituksessa esitettyjen kysymysten jälkeen myyjän tulee esittää asiakkaalle ratkaisunsa saamiensa tietojen pohjalta. Myyjän tulee osata perustella omat ratkaisunsa suhteessa kilpailijoihin. Ratkaisua esittäessä tulee ottaa huomioon myös asiakkaan käyttäytyminen. Jotkut asiakkaat haluavat paljon tietoa tarkoistakin yksityiskohdista ja toiset ovat suurpiirteisempiä ratkaisuja tehdessään. (Hänti ym. 2016, 146-147.)

Kaupan päättämisen kannalta on tärkeää, että myyjä ymmärtää, miten asia etenee ja missä vaiheessa asiakas on päätöksenteon kannalta. Myyjän tuleekin varmistaa asiakaan sitoutuminen ja sopia siitä, kuinka tapaamisen jälkeinen prosessi etenee. (Hänti ym. 2016, 155.)

Kaupan synnyttyä alkaa välittömästi asiakassuhteen jälkihoito, jossa kaupassa sovitut asiat laitetaan toimeen. Jälkihoitovaihe on kaupankäynnissä merkittävä vaihe. Hyvällä asiakkuuden hoidolla vahvistetaan asiakkaan tunnetta onnistuneesta ostopäätöksestä ja luodaan edellytyksiä lisämyynnille. Myyjän tehtävänä on huolehtia, että kaupan yhteydessä sovitut asiat tulevat hoidetuiksi ja mahdolliset reklamaatiot käsitellään viipymättä. (Bergström & Leppänen 2015, 391-392; Hänti ym. 2016, 158.) Bergströmin & Leppäsen (2015, 392) mukaan on erityisen tärkeää huolehtia varsinkin yrityksen avainasiakkaista, jotka voivat tuoda monissa yrityksissä jopa noin 10-20 prosenttia liikevaihdosta.

## 4.5 Myynnin johtamisella parempiin tuloksiin

Häntin ym. (2016, 81-83) mukaan myynnin johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamisessa on kyse vaikuttamisesta itse ihmiseen, pyrkimyksestä luoda sellainen työympäristö, jossa myyjä pystyy parhaimpaansa ja sitä kautta organisaatio voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Myyntiorganisaatiossa asioiden johtamisessa on kyse myyntityön johtamisesta, jossa huolehditaan myynnin suunnittelusta ja seurannasta.

Myyntijohdon tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa myynnin sujuminen tavoitteiden mukaisesti siten, että se tukee yrityksen strategiaa. (Hänti ym. 2016, 61.) Myynnin tulee olla suunnitelmallista ja siitä vastuu kuuluu myyntijohdolle. Myyntijohdon vastuulle kuuluu

luoda myyntitavoitteet yrityksen tulostavoitteiden pohjalta. Myyntistrategiasta ja ennusteista vastaaminen sekä myynnin organisointi ja seuranta kuuluvat myyntijohdolle. Yksittäiselle myyjälle jää yleensä vastuu oman myyntityönsä onnistumisesta. Myyntibudjetin laadintaan osallistuvat myyntijohdon lisäksi yleensä myös myyjät. (Bergström & Leppänen 2015, 393-394.)

Myyntijohdon vastuulla on arvioida, miten myynti tulee organisoida. Päätökset myyntihenkilöstön palkkauksista, koulutuksista ja ohjaamisesta kuuluu myyntijohdolle. Myyntiä voi tehdä monella tapaa ja toimintamallin valintaan vaikuttaakin useasti yrityksen koko, toimiala, sijainti, myytävät tuotteet sekä asiakkaat. Yleisimpiä tapoja organisoida myynti on jakaa myynti tuotteiden tai tuoteryhmien perusteella, asiakaskohtaisesti tai alueittain. (Bergström & Leppänen 2015, 394; Hänti ym. 2016, 83.)

Myyntijohdon tulee sopia myyjien kanssa myynnin tavoitteista, jotka voivat perustua liikevaihtoon, työn kannattavuuteen tai asiakastyytyväisyyteen. Myyjän tuloksia seurataan säännöllisesti esimiehen ja myyjän itsensä toimesta. Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan yrityksissä seurataan tyypillisesti seuraavia mittareita

- kokonaismyynti
- asiakaskohtainen myynti
- lähetettyjen tarjousten määrä
- uusien asiakkaiden lukumäärä ja myynnin määrä
- myyntikäyntien määrä
- myynnin synnyttämät kustannukset.

(Bergström & Leppänen 2015, 397.)

Myyjien motivointi ja palkitseminen kuuluvat olennaisesti myyntijohdon vastuulle. Myyjän motivaatioon vaikuttavat monet asiat kuten työstä saatu palaute, palkkaus, onnistumiset ja työn monipuolisuus. Motivoitunut myyjä tykkää työstään ja tartuttaa positiivista energiaansa myös muihin, joka taas näkyy hyvänä työilmapiirinä. Motivoitunut myyjä onkin kullan arvoinen yritykselle. Yksittäisiä myyjiä motivoi erilaiset asiat ja esimiehen tulisikin tunnistaa nämä tekijät. Myyjiä voidaan palkita taloudellisin ja ei-taloudellisin keinoin. Taloudelliset keinot muodostuvat rahapalkasta ja luontaiseduista, kun taas ei-taloudelliset palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi ylimääräinen vapaa-aika ja koulutukset. Myyjän palkka voi muodostua usealla eri tavalla, mutta yleisin palkanmuodostustapa on peruspalkka ja suoritusperustainen provisio. Muita käytettyjä palkkausjärjestelmiä ovat kiinteä

kuukausipalkka, pelkkä provisio tai kiinteä kuukausipalkka + provisio. (Bergström & Leppänen 2015, 395-397; Hänti ym. 2016, 89-92.)

Esport Oilersilla ei ole tällä hetkellä tarjolla vakioituja kumppanipaketteja, vaan jokaisen asiakkaan kanssa kumppanuus räätälöidään yksilöllisesti. Räätälöinnillä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan kanssa rakennetaan sellainen sopimuskokonaisuus, joka vastaa juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin. Myyntityön pääpaino on uusasiakashankinnassa ja asiakkuuksien hoidossa. Verkostojen hyödyntämisellä on merkittävä rooli seuran yritysmyynnissä ja näihin verkostoihin päästään käsiksi pitkälti Esportin kautta. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja löytäminen sekä myyntineuvottelu ovat myyntiprosessin olennaisia vaiheita, jotta sopimus on mahdollista saavuttaa. Toimet potentiaalisten asiakkaiden hankinnasta kaupantekoon riippuvat myyntiä tekevästä henkilöstä itsestään. Seurajohdolla ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten myyntiä tekevät toimivat myyntineuvotteluissa.

Yhteistyökumppanuudet on jaoteltu pääyhteistyökumppaneihin ja kumppaneihin. Seura pyrkii pitämään kaikista yhteistyökumppaneistaan hyvää huolta, mutta pääyhteistyökumppaneiden kanssa yhteydenpito on kauden aikana tiiviimpää. Asiakkuuksien hoitoon osallistuu kaikki myynnissä mukana olevat henkilöt.

Esport Oilersin markkinointia hoitaa osa-aikainen työntekijä, joka on keskittynyt kuluttajamarkkinointiin. Rubanovitschin esittämä teoria digitalisaation tuomista muutoksista myyntiin herättää kiinnostuksen siitä, millä tavoin seurassa voidaan hyödyntää digitalisaatiota myynnin tuottavuuden parantamiseksi. Seuran yritysmyynnissä digitalisaatiota ei ole hyödynnetty nykyisellään.

Esport Oilersilla ei ole tällä hetkellä myyntistrategiaa eikä myyntisuunnitelmaa. Myyntibudjetti tarkentuu vuosittain siinä kohtaa, kun kulupuoli on ensin budjetoitu. Yritysmyynnin mittaaminen ja seuranta ovat vähäistä. Esport Oilersin yritysmyyntiin liittyviä asioita avataan tarkemmin luvussa 6.1 kyselyn tulokset ja luvussa 6.2 teemahaastattelun tulokset.

# 5 SELVITYS YRITYSMYYNNIN KEHITTÄMISEKSI

Selvityksen tavoitteena oli kerätä yksityiskohtaista tietoa Esport Oilersin yritysmyynnin nykytilanteesta, jotta myöhemmässä vaiheessa pystyttäisiin esittämään kehittämisehdotuksia. Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruun menetelminä käytettiin kyselyä ja teemahaastattelua, koska molemmat menetelmät ovat hyviä tapoja kerätä tietoa tutkittavasta tapauksesta.

Selvityksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohdetta syvällisesti ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimukselle on hyvin tyypillistä, että tietoa voidaan kerätä monilla eri menetelmillä. Tapaustutkimus liitetään usein laadullisiin menetelmiin, mutta sitä on mahdollista tehdä myös määrällisillä menetelmillä tai näitä kahta yhdistelemällä. (Ojasalo ym. 2014, 51-55.)

## 5.1 Kysely myynnistä vastaaville

Kyselyn ajankohdasta sovittiin toimeksiantajan kanssa opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa lokakuussa 2020. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, miten myynnistä vastuussa olevat henkilöt näkevät myynnin nykytilanteen. Seuran myynnistä on vastuussa neljä henkilöä. Ojasalon ym. (2014, 121) mukaan kysely on tyypillinen kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä, jossa kysytään samoja asioita kaikilta kyselyyn osallistuvilta henkilöiltä. Lisäksi aineiston käsittely ja analysointi on nopeaa ja helppoa, mikä nähtiin vahvuudeksi tässäkin tapauksessa.

Kyselyssä oli yhteensä 19 väittämää ja yksi avoin kysymys, mutta suoraan tähän opinnäytetyöhön niistä liittyivät ainoastaan väittämät 1, 3, 5, 6, 7, 14 ja 15. Kyselyllä haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä seuraaviin väittämiin:

- Liigajoukkueen myynti on organisoitunutta.
- Myynnin resurssit on mitoitettu oikein.
- Johdolle ja avainhenkilöille on määritelty selkeät vastuut.
- Myynnin tavoitteet on purettu mittareiksi.
- Myynnin tavoitteiden täyttymistä seurataan systemaattisesti.
- Yhteistyökumppaneille on tarjolla monipuoliset tuotteet ja palvelut.

- Yhteistyökumppaneiden palvelemiseksi ottelutapahtumissa on riittävän laadukkaat ratkaisut.

Edellä mainitut väittämät valittiin kyselyyn, koska kaikilla näillä asioilla on opinnäytetyössä esitetyn teorian mukaan merkittävä rooli myynnin onnistumiseen. Kysymys numero 20 oli avoin kysymys lopussa, jossa kysyttiin: ”Mitä muuta haluaisit sanoa?”. Muut kyselyssä olleet kohdat kysyttiin Esport Oilersin muita kehittämistoimenpiteitä ajatellen, joita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Esport Oilersin miesten liigajoukkueen myynnin kehittämisen kysely on opinnäytetyön lopussa liitteenä, katso liite 2.

Heikkilän (2014, 31) mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä lähes aina, jos kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, jossa on pieni perusjoukko. Kyse on kokonaistutkimuksesta, jos jokainen perusjoukkoon kuuluva tutkitaan. Kyselyyn vastasi kaikki neljä myynnistä vastuussa olevaa henkilöä, jolloin määrällistäkin menetelmää voidaan pitää validina, pienestä perusjoukosta huolimatta. Kysely lähetettiin saatekirjeen kanssa. Saatekirje on opinnäytetyön lopussa liitteenä, katso liite 1.

Kysely toteutettiin lomakekyselynä Webropol-kyselytyökalulla, joka saatiin käyttöön Turun ammattikorkeakoulun tarjoamana. Kyselyssä käytettiin standardoitua kyselylomaketta, eli kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysely muodostettiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä käyttäen yhtä kysymystä lukuun ottamatta, joka oli avoin kysymys. Tällä tavalla nähtiin saatavan paljon tarkempaa tietoa kuin käyttämällä vastausvaihtoehtoina kyllä/ei. Avoimeen kysymykseen vastaajat pystyivät vastaamaan vapaamuotoisemmin.

Heikkilän (2014, 51) mukaan Likert-asteikkoa käytetään usein juuri mielipideväittämiä esittäessä ja ne ovat tavallisesti 4, 5- tai 7-portaisia asteikkoja. Vaihtoehdot muodostuvat toistensa ääripäistä esimerkiksi laskevasta nousevaan tai samaa mieltä ja eri mieltä, kuten tässäkin kyselyssä (ks. kuva 2). Likert-asteikkoa käyttäessä on hyvä miettiä, miten monta porrasta asteikkoon ottaa, miten arvot ilmoitetaan sanallisesti ja onko kyselyssä mahdollista jättää vastaamatta kysymykseen kokonaan. Jos tarjotaan mahdollisuutta olla vastaamatta kysymykseen, tulee miettiä tarkasti tämän vaihtoehdon (en osaa sanoa) sijoittelua kysymykseen. Kyselyssä käytettiin 5-portaista Likertin-asteikkoa, jonka avulla pystytään selvittämään ajattelevatko vastaajat väittämään positiivisesti vai negatiivisesti (ks. kuva 2). Vastausten perusteella voidaan päättää mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

**Arvosteluasteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.**

**Arvioi mitä mieltä olet seuraavista väittämistä (kysymykset 1-19):**

**1. Liigajoukkueen myynti on organisoitunutta**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Kuva 2. Esimerkki Likert-asteikosta.

Ennen lomakkeen lähetystä varsinaiselle vastaajajoukolle, tulee kyselyä kokeilla pilotti-tutkimuksena. Tässä vaiheessa kyselyä pystytään vielä tarvittaessa muokkaamaan saadun palautteen pohjalta varsinaista tutkimusta varten. Tämä vaihe on kyselytutkimuksessa välttämätöntä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199.) Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa, kun kysely testattiin Turun ammattikorkeakoulun kahdella lehtorilla. Molemmat antoivat palautetta kyselystä. Palautetta tuli muun muassa siitä, että osa väittämistä sisälsi aluksi kaksi eri asiaa ja joissain kysymyksissä oli hieman päällekkäisyyttä. Kyselyyn tehtiin muokkauksia annetun palautteen pohjalta ennen lopullisen kyselyn lähettämistä.

## 5.2 Teemahaastattelu myynnistä vastaaville

Ojasalon ym. (2014, 105) mukaan teemahaastattelu on tyypillinen kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, jossa on tarkoitus hankkia paljon tietoa suppeasta kohteesta saavuttaen parempi ja kokonaisvaltaisempi ymmärrys ilmiöstä. Lisäksi laadullisissa tutkimuksissa kohde on tarkkaan valittu, jolloin voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä.

Kyselyn avulla saatiin selville, miten myynnistä vastuussa olevat henkilöt kokivat asioiden olevan parhaillaan. Teemahaastattelun avulla haluttiin pureutua syvemmälle valittuihin teemoihin ja kuulla miten asiat tarkalleen ottaen on. Haastattelun jälkeen selvityksen kaikkia vastauksia voidaan peilata teoriaan ja esittää seuran yritysmyynnin tehostamiseksi kehittämisehdotuksia. Kyselystä saadut tulokset vahvistivat haastatteluun valittuja teemoja.

Teemahaastattelu järjestettiin ryhmähaastatteluna Esport Arenalla marraskuussa 2020. Haastattelu pidettiin rauhallisessa neuvottelutilassa, varmistaen näin haastattelun häiriötön läpivienti. Haastatteluun kutsuttiin kaikki neljä myynnistä vastaavaa henkilöä, jotka vastasivat myös selvityksen kyselyyn.

Hirsjärven ym. (2007, 200) mukaan haastattelun etu on yleisesti sen joustavuus muihin tiedonkeruun muotoihin verrattuna, koska aineiston keruuta voidaan säätää joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia mukaillen. Haastattelun hyväksi puoleksi voidaan myös laskea se, että henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen suunnitelman mukaisesti. Koska haastatteluun kutsuttujen määrä oli vain neljä henkeä, ei henkilöiden saaminen haastatteluun tuottanut ongelmia. Valitettavasti yksi henkilö oli lopulta estynyt osallistumasta haastatteluun.

Ryhmähaastattelussa paikalla on samanaikaisesti useita haastateltavia, mahdollisesti haastattelijoitakin. Ryhmähaastattelussa pyritään siihen, että osallistujilta saadaan tavallista enemmän tietoa, kun he keskenään keskustelevat valituista teemoista. (Eskola & Suoranta 1998, 94; Ojasalo ym. 2014, 111-112.) Teemahaastattelun pitämiseen ryhmähaastatteluna päädyttiin juuri tästä syystä, että valituista teemoista viriäisi enemmän keskustelua ja sitä kautta saataisiin kerättyä enemmän tietoa yhdellä kertaa.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen määrätty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Etukäteen laadituista kysymyksistä voi haastattelun kuluessa jättää tarpeettomia kysymyksiä esittämättä ja toisaalta esittää uusia mieleen tulevia kysymyksiä. Teemahaastattelun voi toteuttaa yksilö-, pari-, tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2007, 203-205; Ojasalo ym. 2014, 108.) Tehty haastattelu jakaantui viiteen pääteemaan ja niistä tarkentaviin apukysymyksiin (ks. liite 3). Haastattelun pääteemoina olivat seuraavat asiat:

- Miten myynti on organisoitu?
- Miten myyntiä johdetaan?
- Miten henkilökohtaista myyntityötä tehdään?
- Mitä tuotteita ja palveluita asiakkaille myydään?
- Miten asiakkuuden hoito on järjestetty?

Teemahaastattelu on usein välttämätöntä tallentaa, jolloin haastattelu saadaan läpivietyä sujuvasti ja haastattelija voi keskittyä havainnoimaan haastateltavaa. Haastattelun jälkeen aineisto kannattaa litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi. Haastattelu voidaan litteroida yleiskielellä tai sanatarkasti. Yleiskieli riittää, jos vain vastausten sisällöllä on merkitystä.

Litterointi tulee tehdä sanatarkasti, jos käytetyillä sanoilla on merkitystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92-93; Ojasalo ym. 2014, 107.) Ojasalon ym. (2014, 107) mukaan haastattelun tallentamiseen tulee kysyä haastateltavalta etukäteen lupa, koska toiset saattavat arastella äänitystilannetta. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 93) taas pitävät taktisesti viisaana ja toimivaksi todettuna tapana sitä, ettei nauhoituksesta tehdä suurta numeroa, vaan haastattelun alussa suostumusasia kysytään luontevasti sanoen ”Sopiihan haastattelumme nauhoitus?”.

Tehty teemahaastattelu äänitettiin ja äänittämiseen kysyttiin kaikkien suostumus ennen haastattelun aloittamista. Haastattelun kesti tunnin ja 55 minuuttia. Haastattelu litteroitiin yleiskielellä haastattelua seuraavalla viikolla teemoittain ja tekstiä kertyi lopulta 14 sivua. Haastateltavat on numeroitu 1–3, jotta kaikkien sanomiset erottuvat toisistaan. Litteroitua aineistoa käytiin lävitse usean päivän ajan ja sieltä poistettiin epäolennaiset kohdat. Aineistosta kohosi selvästi esille haastattelurungon viisi alussa valittua teemaa.

# 6 SELVITYKSEN TULOKSET

## 6.1 Kyselyn tulokset

Analyysivaihe yhdessä tulkinnan ja johtopäätösten teon kanssa muodostavat tutkimuksen ytimen. Tässä vaiheessa tutkijalle selviää vastaukset hänen kysymyksiinsä. Tutkijan tulee pohtia analyysin tuloksia ja tehdä niistä omia johtopäätöksiä. Tätä vaihetta kutsutaan tulkinnaksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.)

Kyselyyn vastasi kaikki neljä henkilöä pyydettyyn määräaikaan mennessä, vastausprosentti oli 100. Webropol-ohjelma laati kyselystä valmiin yhteenvedon, mutta kuvaajia muokattiin selkeämmiksi Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla. Kyselyn vastaajamäärän ollessa pieni, analysoitiin tuloksia yksittäisten vastausten frekvenssijakauman ja keskiarvon mukaan. Keskiarvojen kuvaajasta vastausten hahmottaminen on helpompaa ja selkeämpää kuin frekvenssijakaumaa tarkastellessa. Frekvenssijakaumaa tarkastellessa taas yksittäisten vastausten erot tulevat näkyville.

Frekvenssijakaumaa käytetään yleensä ensimmäisenä muuttujan jakauman esitystapana ja se kertoo kuinka suuri osa vastaajista vastasi mitäkin. Prosenttifrekvenssit on usein myös hyvä esitellä frekvenssitaulukossa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014.)

Kyselyä tehdessä jätettiin ”en osaa sanoa” kohta pois vastausvaihtoehtojen joukosta. Tämän takia on mahdollista, että joku vastaajista on voinut jättää kysymykseen vastaamatta vahingossa tai sitten ei ole osannut/halunnut vastata kysymykseen. Oletus oli, että kaikki vastaajat osaavat ilmaista näkemyksensä esitettyihin väittämiin, koska kysely tehtiin pienelle joukolle, jotka kaikki ovat vastuussa seuran myynnistä. Tämän vastausvaihtoehdon voisi lisätä tulevaisuudessa samanlaisiin kyselyihin, vaikka kyselyn tekijä olettaisi kaikkien osaavan vastata väittämiin.

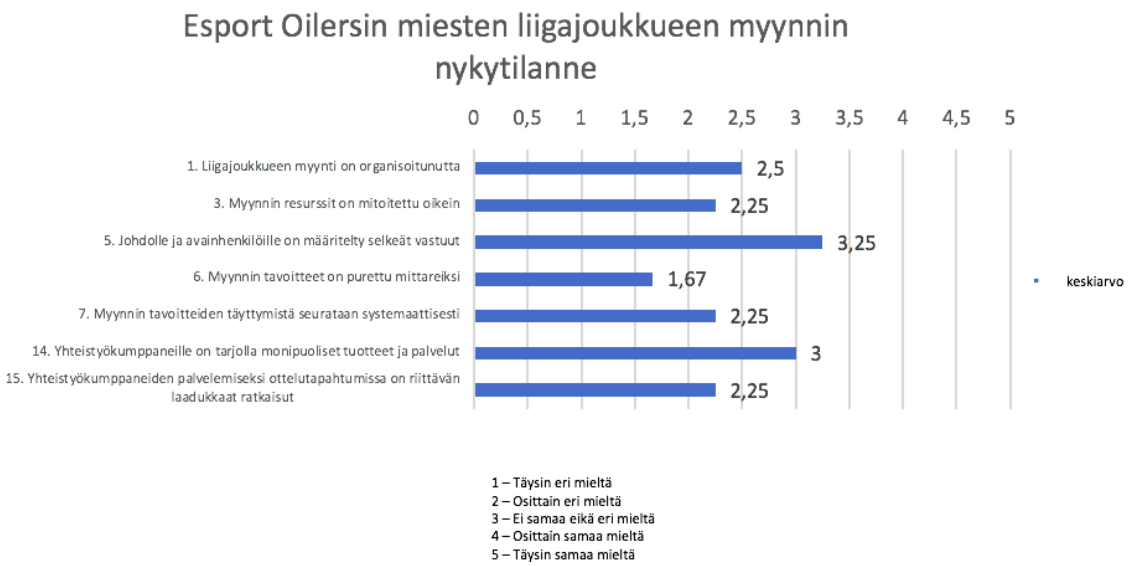
Väittämään numero 6 ”Myynnin tavoitteet on purettu mittareiksi” vastasi vain kolme henkilöä, joten kuvan 3 esitetyssä kuvaajassa frekvenssijakauma muodostuu kolmen vastaajan vastauksista. Kuvan 4 saman kysymyksen väittämän kohdalla, kuvaajassa keskiarvo muodostuu ainoastaan kolmen vastauksen pohjalta. Tähän väittämään saadaan täydennystä teemahaastattelussa.

Kuvissa 3 ja 4 kysymysten väittämien tulokset on koottu yhteen, jotta vastaajien näkemykset yritysmyynnin nykytilanteen kokonaisuudesta on helpompi hahmottaa. Kuvassa 3 on esitetty Esport Oilersin liigajoukkueen myynnin nykytilanteeseen liittyvien väittämien tulosten frekvenssijakauma. Frekvenssijakaumaa tarkastellessa näkee, että vastaajat ovat suhteellisen samaa mieltä toistensa kanssa myynnin organisoitumisen tasosta, myynnin resursoinnista ja mittaamisesta sekä seurannasta. Lisäksi vastaajat ovat toistensa kanssa suhteellisen samaa mieltä yhteistyökumppaneille tarjolla olevien ottelutapahtumapalveluiden nykytasosta. Samaista frekvenssijakaumaa tarkastellessa näkee, että vastauksissa väittämiin ”Johdolle ja avainhenkilöille on määritetty selkeät vastuut” ja ”Yhteistyökumppaneille on tarjolla monipuoliset tuotteet ja palvelu” on enemmän hajontaa. Näiden väittämien kohdalla vastaajat ovat toistensa kanssa hieman eri mieltä asian tilasta.

| Vaihtoehto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Liigajoukkueen myynti on organisoitunutta | 0 (0%) | 2 (50%) | 2 (50%) | 0 (0%) | 0 (0%) |
| 3. Myynnin resurssit on mitoitettu oikein | 0 (0%) | 3 (75%) | 1 (25%) | 0 (0%) | 0 (0%) |
| 5. Johdolle ja avainhenkilöille on määritelty selkeät vastuut | 0 (0%) | 1 (25%) | 1 (25%) | 2 (50%) | 0 (0%) |
| 6. Myynnin tavoitteet on purettu mittareiksi | 1 (33,3%) | 2 (66,6%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) |
| 7. Myynnin tavoitteiden täyttymistä seurataan systemaattisesti | 0 (0%) | 3 (75%) | 1 (25%) | 0 (0%) | 0 (0%) |
| 14. Yhteistyökumppaneille on tarjolla monipuoliset tuotteet ja palvelut | 0 (0%) | 2 (50%) | 0 (0%) | 2 (50%) | 0 (0%) |
| 15. Yhteistyökumppaneiden palvelemiseksi ottelutapahtumissa on riittävän laadukkaat ratkaisut | 0 (0%) | 3 (75%) | 1 (25%) | 0 (0%) | 0 (0%) |

Kuva 3. Esport Oilersin liigajoukkueen myynnin nykytilanne: Vastausten frekvenssijakauma.

Kuvassa 4 on kuvattu miesten liigajoukkueen myynnin nykytilanteeseen liittyvien väittämien tulokset kuvaajassa, jossa väittämän tulosta kuvaa vastaajien vastausten keskiarvo. Kuvan 4 keskiarvoja tarkastellessa näkee, että vastaajat ovat osittain samaa mieltä väittämien ”Liigajoukkueen myynti on organisoitunutta”, ”Myynnin resurssit on mitoitettu oikein”, ”Myynnin tavoitteiden täyttymistä seurataan systemaattisesti” ja ”Yhteistyökumppaneiden palvelemiseksi ottelutapahtumissa on riittävän laadukkaat ratkaisut” kanssa. Väittämän ”Myynnin tavoitteet on purettu mittareiksi” osalta vastaajat ovat eri mieltä. Keskiarvoa tarkastellessa vastaajat eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä väittämien ”Johdolle ja avainhenkilöille on määritelty selkeät vastuut” ja ”Yhteistyökumppaneille on tarjolla monipuoliset tuotteet ja palvelut” kanssa. Huomioitavaa näiden kysymysten osalta on kuitenkin frekvenssijakauman suurempi hajonta muihin väittämiin nähden.




Kuva 4. Esport Oilersin liigajoukkueen myynnin nykytilanne: Tulosten keskiarvot.

Kuvassa 5 esitellään kyselyn ainoan avoimen kysymyksen vastaus. Kysymykseen ”mitä muuta haluaisit sanoa?” tuli yksi vastaus, jossa vastaaja toteaa, että ”kehitettävää siis löytyy – ja aika moisestikin.”

**20. Mitä muuta haluaisit sanoa?**

Vastaajien määrä: 1

| | Vastaukset |
|---|---|
| | kehitettvää siis löytyy - ja aika moisestikin. Nyt kun jäsenym määrät huippuluokkaa, tulee eteen järkevä toimintojen kehitys ja mallinnus ja tiedostus läpi organisaation. |

Kuva 5. Esport Oilersin liigajoukkueen myynnin nykytilanne: Avoin kysymys.

Kyselyn yhteenvetona voidaan todeta, että kysely oli onnistunut ja antoi hyvän yleiskuvan seuran yritysmyynnin nykytilanteesta. Vastauksista näemme, että valtaosaan esitetyistä väittämistä vastaajat ottivat kielteisen kannan. Tämä osoittaa, että seuran yritysmyyntiin liittyvissä asioissa nähdään kokonaisvaltaisesti paljon kehitettävää. Keskiarvoja tarkastellessa eniten kehitettävää nähtiin myynnin tavoitteiden mittaamisessa ja vähiten johdon ja avainhenkilöiden vastuukysymyksissä.

## 6.2 Teemahaastattelun tulokset

Ryhmähaastatteluna pidettyyn teemahaastatteluun osallistui kolme henkilöä neljästä kutsutusta. Valitettavasti yksi oli estynyt osallistumaan henkilökohtaisen syyn takia. Haastattelu oli jatkoa kyselylle ja vahvisti kuvaa seuran yritysmyynnin nykytilanteesta.

**Miten myynti on organisoitu?**

Haastateltavat kertoivat, että Esport Oilersin myynti on lähes kokonaisuudessaan ulkoistettu Esportille. Esportilta seuran myyntiin osallistuu kaksi henkilöä. Haastateltavat eivät osanneet suoraan sanoa paljonko seuran myyntiin käytetään aikaa. Seuran oma henkilökunta osallistuu myyntiin vain vähän. Esportin myyjät myyvät Oilersin lisäksi FC Hongan ja Esportin palveluita. Järjestelyssä nähtiin olevan paljon hyötyä seuralle, kun yrityksille pystytään tarvittaessa tarjoamaan isompia kokonaisuuksia yhdessä Esportin ja FC Hongan kanssa. Tämän nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös sopimusten rahalliseen arvoon. Haastattelussa selvisi, että digitaalisia viestintäkanavia ei ole hyödynnetty määrätietoisesti yrityksille tehtävässä myynnissä ja markkinoinnissa. Seuran markkinointia tekee yksi osa-aikainen työntekijä. Markkinoinnissa on panostettu kuluttaja-asiakkaisiin, joten työntekijän työaika ei ole riittänyt yritysasiakkaille tehtävään erilliseen markkinointiin. Yritysmyynnissä keskitytään tällä hetkellä kenttämyyntiin.

> *”Tää välillä tuntuu sekavalta, mutta meidän mielestä aika selkeältä.” (Haastateltava nro 1.)*

> *”Kumppanuudet olisi varmasti erilaisia summaltaan ja työmäärältään, jos myytäisiin pelkästään Oilersia. Jos pelkkää Oilersia liikutaan 1000–5000 euron sponsseissa, mutta kun nyt myydään kokonaisuutta, niin pystytään miettimään isompia.” (Haastateltava nro 2.)*

Elokuussa 2020 seurassa oli tarkoitus organisoida toimintaa siten, että yksi henkilö olisi pystynyt osallistumaan yritysmyyntiin päivän ajan viikossa. Koronaepidemia lisäsi seurassa muita töitä niin paljon, että tämä järjestely ei toteutunut.

Haastattelussa selvisi, että Esport Oilersilla on tällä hetkellä solmittuna noin 30 yhteistyösopimusta eri yritysten kanssa. Seurassa on jaoteltu nykyisiä asiakkaita pääyhteistyökumppaneihin ja kumppaneihin sopimuksen euromääräisen arvon mukaan. Seuran pääyhteistyökumppaniksi voi päästä sijoittamalla yhteistyöhön 10 000 euroa tai enemmän yhden kauden aikana. Yritysmyynnissä on tällä hetkellä keskitytty pääasiassa tekemään sisällöltään laajoja sopimuksia. Myyminen kohdistuu liikevaihdoltaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, jotka toimivat Espoon talousalueella. Haastateltavat kokivat, että

nykyistä pienempien kumppanuuksien myyntiin olisi tulevaisuudessa hyvä panostaa, jotta kumppaniverkostoa saadaan laajennettua. Tällä hetkellä aikaresurssi nähtiin suurimpana haasteena siihen, miksi yritysmyynnissä on asetettu etusijalle isojen sopimusten tavoittelu. Haastateltavat pohtivat myös sitä, miten muissa urheiluseuroissa on mahdettu myynti organisoida.

**Miten myyntiä johdetaan?**

Haasteltavat kertoivat, että Esport Oilers ry:n hallitus kokoontuu harvoin ja yritysmyyntiä ei johdeta hallituksen tasolta aktiivisesti. Seuralla on olemassa oleva strategia, mutta siinä ei käsitellä myyntiä ja markkinointia. Seuralla ei ole myöskään myynti- ja markkinointisuunnitelmaa. Yritysmyynnille rakentuu euromääräinen myyntitavoite vuosittain, kun liigajoukkueen kulurakenne on selvillä.

> *”Voitais kyllä silleen ryhdistäytyä. Välillä tarttee sitä ulkopuolista voimaa miettimään et kirjattais se tarkemmin, koska välillä jopa hävettää, että meillä ei ole Oilersissa rakennettu sellaista niin ku urheilupolkua ja myynninpolkua rinnakkain, koska kyllä ne tarttis sen.” (Haastateltava nro 1.)*

> *”Mulla on toive, että näin paljon pitäisi saada kasaan, tämän verran kumppanuuksia. Näin päin menee, että kulut ensin ja sitten rakennetaan tulot” (Haastateltava 2.)*

Esport Oilersille tehtävää myyntityötä mitataan euromääräisen myynnin sekä uusien ja lähteneiden kumppanien osalta, mutta ei muuten. Näitä olemassa olevia mittareita tarkastellaan neljännesvuosittain.

> *”Ei meillä ole oikeastaan mitään. Kuulostaa jopa hirveältä sanoa. Jos mentäisiin tuonne meidän fitnessin puolelle, niin siellä nakuttaa minuutin tarkkuudella kaikki mittarit.” (Haastateltava nro 1.)*

> *”Strategia on todella hyvännäköinen urheilun osalta. Pitäisi koplata siihen myynnin ja markkinoinnin tavoitteet. Olen sitä mieltä.” (Haastateltava nro 1.)*

Haastattelussa ilmeni, että seuralla ei ole tällä hetkellä käytössä asiakkuudenhallintaohjelmaa, jonka avulla myyntiä seurattaisiin. Myyntiä ei seurata tällä hetkellä myyjän aktiivisuuden, tapaamisten tai lähetettyjen tarjousten osalta. Myyntiprosessi on täysin myyjien omalla vastuulla, eikä sitä johdeta. Haastateltavat kokivat työympäristön motivoivaksi, koska urheiluseuran hyväksi tehtävä työ tuntuu merkitykselliseltä. Myös seuran urheilullisen menestyksen tavoittelun koettiin antavan energiaa työntekoon. Nämä asiat motivoivat tekemään myyntityötä. Omalle henkilökunnalle ei makseta myyntibonuksia kuukausipalkan lisäksi. Myynnin johtamisessa nähtiin kaiken kaikkiaan paljon kehitettävää.

**Miten henkilökohtaista myyntityötä tehdään?**

Haastattelusta ilmeni, että potentiaalisista asiakkaista ei ole pulaa, vaan niitä on Esportin tietokannassa runsaasti. Seuralle tehtävä myyntityö ei ole kovin järjestelmällistä, vaan Oilersin kumppanuudet tulevat usein jonkin muun Esportille solmittavat sopimuksen yhteydessä. Pelkästään Esport Oilersille tehtävää myyntiä tehdään harvoin, satunnaisia myyntiponnisteluja lukuun ottamatta. Lähes kaikki myyminen perustuu Esportin, FC Hongan ja Esport Oilersin myymiseen kokonaisuutena. Toki asiakkaalla on mahdollisuus valita, kuinka laajaan sopimuksen hän haluaa tehdä.

> *”Jos miettii vaan, että mites Oilersin myynti on niin jää fiilis, että Oilers on oman onnensa nojassa. Et okei ohjaatteko tänne ja miten se menee, mut sitten tavallaan tässä on ehkä kolikon toinen puoli siihen et voi olla, että ihan muissa yhteyksissä puhutaan, että oletteko kiinnostuneita yhteistyöstä, että istutaan alas ja näin poispäin.” (Haastateltava nro 2.)*

> *”Ollaan me välillä jotain ponnisteluja tehty, katsottu jotain tiettyä listausta, mutta se on vähän hölmöä sanoa kuulostamatta laiskalta, ni se että paremmin meille tulee tämmöiset niin ku muiden yhteistöiden tai muiden asiakkaiden kautta. Onko tarvetta medialle, tarvetta tavoittaa urheilusta jotain asiakasta. Harvassa on ne, että olisi alettu jotain listaa soittelemaan.” (Haastateltava nro 1.)*

Myyjät miettivät itsenäisesti millaisia yrityksiä olisi hyvä lähestyä yhteistyön merkeissä. Myyntiprosessin toteutustapa on myyjän omalla vastuulla ja myyjä saa tehdä myyntiä itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Esportin myyjien toimesta asiakkaita lähestytään puhelimitse Esportin toimijana. Haastateltavien mielestä tällä tavalla toimien on paremmat mahdollisuudet jatkaa keskustelua ja päästä tapaamiseen. Kontaktoinnin jälkeen myyntiprosessi etenee neuvotteluun, jonka jälkeen lähetetään tarjous. Seuralla ei ole yhteisesti määritettyjä toimintatapoja siitä, miten myyntineuvottelu viedään lävitse. Haastateltavat kokivat, että nykyinen tapa toimia on heille sopiva.

> *”Se menee kyllä usein niin, että meillä ei ole tarjousta ikinä ensimmäisellä kerralla, vaan kun nähdään asiakasta, jututellaan, kysytään, kuunnellaan ja mietitään mitä se voisi oikeasti tarvita ja tehdään tarjous/vastatarjous. Sellaista että mä paan tarjouksen näin ni sellaista ei ole. Me nähdään se kyllä hyvänä, että se on näin.” (Haastateltava nro 1.)*

**Mitä tuotteita ja palveluita asiakkaille myydään?**

Haastateltavilta selvisi, että Esport Oilersilla on tarjota yhteistyökumppaneilleen näkyvyyselementtejä, otteluisännyyksiä sekä kausikortti- ja lippupaketteja. Lisäksi kumppaneille järjestetään asiakastilaisuuksia yhdessä Esportin kanssa. Muilla F-liigaseuroilla on haastateltavien mukaan myynnissä samanlaisia tuotteita ja palveluita. Haastateltavat sanoivat, että seuran sosiaalisen median kanavia on toistaiseksi käytetty kaupallisiin

tarkoituksiin vain vähän. Esport Oilers erottuu moneen muuhun seuraan nähden sillä, että sen yhteistyöt rakennetaan usein asiakkaalle isompana kokonaisuutena, jossa on mukana jollain tavalla myös Esport ja FC Honka. Tällä tavalla pystytään huomioimaan esimerkiksi yrityksen markkinoinnin ympärivuotisuus, koska Esport Oilersin ottelut keskittyvät talvikaudelle ja FC Hongan kesäkaudelle.

Haastateltavat kertoivat, että seurassa ei ole valmiiksi hinnoiteltu yrityksille myytäviä yksittäisiä tuotteita ja palveluita. Tähän ei ollut mitään erityistä syytä. Valmiiksi tuotteistettujen kumppanuuspakettien myymistä on vuosien aikana kokeiltu, mutta parhaillaan niitä ei ole myynnissä. Yrityksille tarjottavat yksilölliset ratkaisut on koettu paremmaksi tavaksi tehdä kauppaa.

> *”Täällä on kyllä koitettu ja printattu ja suunniteltu paketti A, paketti B ja ihan tälläista perinteistä niin Hongan kuin Oilersinkin puolella, mut ei se ole täällä toiminut sillä tavalla.” (Haastateltava nro 2.)*

Olosuhteiden koettiin rajoittavan erilaisten VIP-pakettien myyntiä yrityksille ottelutapahtumien yhteyteen, koska Tapiolan Urheiluhallilta puuttuvat aitiot ja ravintolatilat. Tilanne on tältä osin monella muulla F-liigaseuralla parempi, koska heillä olosuhteet mahdollistavat laajemmin VIP-palveluiden myynnin ottelutapahtumissa. Espoon Metro Areenalla pelattavissa suurissa tapahtumaotteluissa VIP-myyntiä pystytään tekemään.

**Miten asiakkuuden hoito on järjestetty?**

Haastateltavat kertoivat, että asiakkuuden hoito toimii tällä hetkellä hyvin ja asiat on paremmin organisoitu kuin muutama vuosi sitten. Seuran asiakkuuden hoitoon osallistuvat kaikki myyntiä tekevät henkilöt. Kumppaneista halutaan pitää entistä parempaa huolta ja tästä syystä tähän on resursoitu aikaa enemmän kuin ennen. Tällä pystytään myös varmistamaan se, että kaikki sopimuksissa sovitut asiat tulee hoidettua. Panostus näkyy esimerkiksi siinä, että kumppaneihin ollaan nykyään säännöllisemmin yhteydessä kuin aikaisemmin ja asiakkaille järjestetään verkostoitumistapahtumia useammin. Koronapandemia on luonnollisesti näkynyt tapahtumien järjestämisessä kuluneen kauden aikana negatiivisesti.

> *”Asiakashuolto on mennyt viimeisen vuoden aikana järjestelmällisesti eteenpäin. Me näytetään hyvältä kumppaneille päin. Hyvännäköistä materiaalia, mielikuva kumppaneilla siitä, että koko ajan tapahtuu erilaisia asioita.” (Haastateltava nro. 3)*

> *”Jos ottaa salibandyn ja Oilersin, meidän olosuhteen huomioon, jos meidän toimisto olisi tuolla kerrostalon kivijalassa ja halli on ton näköinen ja se kumppanihuolto tapahtuis siitä ni en tiedä kuinka pitkälle me pystyttäisiin sillä tällä hetkellä mennä. Asiakashuoltoa mittaroidaan sillä, kuinka hyvin kumppanit jatkaa meidän*

> *toiminnassa. Kuinka paljon tippuu kumppaneita pois, se on huono merkki." (Haastateltava nro 2.)*

Haastateltavat totesivat, että kumppaneille järjestettäviä asiakastilaisuuksia on mielekkäämpää järjestää siten, että paikalle kutsutaan muitakin kuin pelkästään Oilersin kumppaneina olevien yritysten edustajia. Näin paikalle saadaan useampia ihmisiä ja se tarjoaa paremman mahdollisuuden verkostoitumiselle. Seurassa halutaan pitää kaikista yhteistyökumppaneista hyvää huolta, mutta pääyhteistyökumppaneiden kanssa yhteydenpito on luonnollisesti muita tiiviimpää.

Haastattelun yhteenvetona voidaan todeta, että yritysmyynnin suunnitelmallisuudessa ja johtamisessa koettiin paljon kehittämistarpeita. Yhteistyö Esportin ja FC Hongan kanssa nähtiin tärkeänä, koska tämän yhteistyön kautta yrityksille pystytään tarjoamaan sellaisia kokonaisuuksia, joita Esport Oilers ei yksin pystyisi tarjoamaan. Tällöin yhteistyösopimus jäisi mahdollisesti kokonaan syntymättä, kun asiakas ei kokisi saavansa riittävästi vastinetta panostukselleen. Asiakkuuden hoidossa on tapahtunut paljon kehitystä viimeisten vuosien aikana ja nykytilanteesta halutaan pitää kiinni jatkossakin. Tapiolan Urheiluhallin heikot olosuhteet vaikuttavat selvästi kumppaneille myytäviin ottelutapahtumapalveluihin, mutta tilanteeseen ei odoteta lyhyellä aikavälillä parannusta.

## 6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö tulee tehdä eettisiä sääntöjä noudattaen. Työtä tehdessä tulee olla rehellinen, perusteellinen ja täsmällinen. Aineisto tulee pitää luottamuksellisena ja tiedon käyttötarkoituksesta tulee kertoa tutkittavalle kohteelle. Tuloksia ei saa vääristellä. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Tutkimuksen luotettavuus tulee arvioida, koska tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheitä yritetään kaikin keinoin välttää. Tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi on monia tapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Luotettavuutta parantaa muun muassa korkea vastausprosentti ja koko tutkimukseen pohjautuvat hyvät kysymykset. (Heikkilä 2014, 178.)

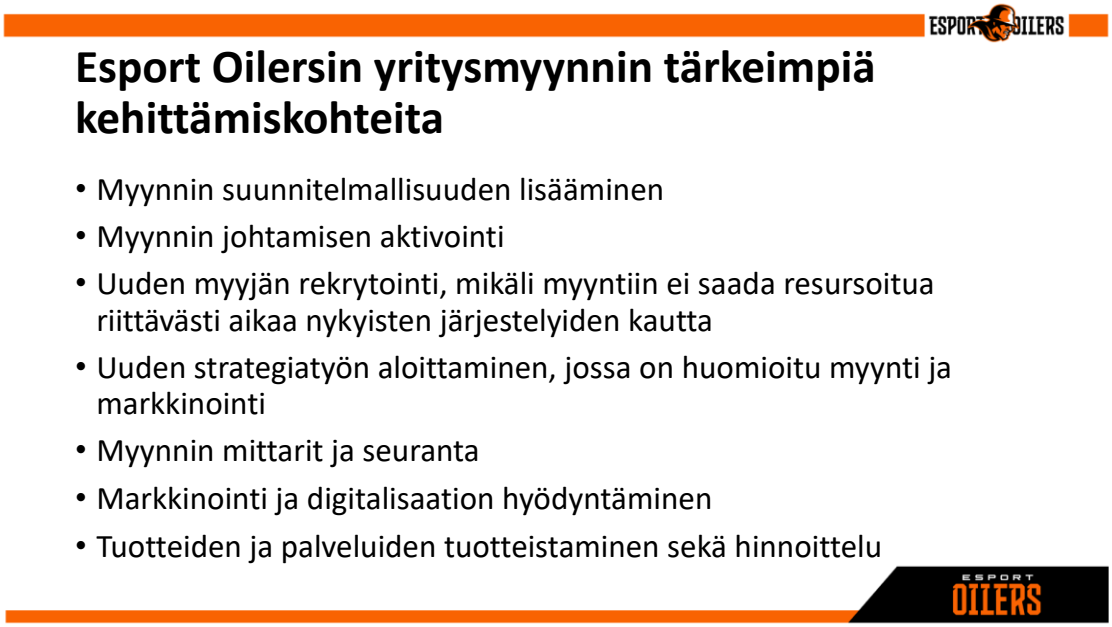
Laadullisessa tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistamiseksi tutkijan tulisi selostaa tutkimuksen kaikki vaiheet selkeästi. Luotettavuus paranee, jos tutkimuksessa käytetään useita menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 228.)

Opinnäytetyötä tehtiin perusteellisesti ja täsmällisesti. Opinnäytetyössä on pyritty esittämään lähteet selvästi ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Kyselyn mukana lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta. Kysely tehtiin nimettömästi ja kaikki osallistuivat siihen vapaaehtoisesti. Haastattelusta sovittiin hyvissä ajoin ja se järjestettiin rauhallisessa paikassa, jotta haastattelun läpivienti oli häiriötön. Haastattelun nauhoittamisesta ja sen asiallisesta dokumentoinnista kerrottiin ennen haastattelun alkua. Tutkija selvitti kyselyn ja teemahaastattelun teoriaa ja analysoinnissa käytettiin kyselyyn ja teemahaastatteluun sopivia menetelmiä. Nämä kaikki edellä mainitut seikat lisäävät selvityksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi selvityksen luotettavuutta parantaa se, että kyselyn väittämät ja teemahaastattelun teemat johdettiin teoriasta. Useamman kuin yhden menetelmän käyttäminen parantaa myös selvityksen luotettavuutta. Kyselyn luotettavuutta voidaan pitää hyvänä pienestä perusjoukosta huolimatta, koska vastausprosentti oli 100. Haastattelussa tutkija pyrki olemaan mahdollisimman ammattimainen, mutta tutkijan kokemattomuus haastattelijana voi vaikuttaa tuloksiin.

# 7 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Esport Oilersin yritysmyynnin nykytilanne ja tuottaa lopuksi kehittämisehdotuksia. Lopputuloksena syntyi paljon kehittämisehdotuksia, joita toteuttamalla seuralla on mahdollisuus saada yritysmyynti kasvuun. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa seuraavat kaksi kysymystä: Mikä on Esport Oilersin myynnin nykytilanne sekä miten Esport Oilers voisi kehittää myyntiään? Tutkimuskysymykset määriteltiin yritysmyynnin toimintaympäristöstä tehdyn SWOT-analyysin jälkeen.

On vaikeaa tehdä korjausliikkeitä myynnin kehittämiseksi, jos ei ole ensin tietoinen nykytilanteesta. Tästä syystä tämä työ aloitettiin selvityksellä, jonka tekoon käytettiin kyselyä ja teemahaastattelua. Opinnäytetyössä käsiteltävä teoria peilattuna yritysmyynnin lähtötilanteeseen luo vahvan pohjan selvityksen kysymysasetannalle. Kyselyn ja teemahaastattelun vastaukset antoivat selkeän kuvan yritysmyynnin nykytilasta. Tehdyn selvityksen mukaan Esport Oilersin yritysmyynnin nykytilasta löytyi useita kehittämiskohteita. Näihin esitin useita keinoja yritysmyynnin haasteiden ratkaisemiseksi. Alla olevassa kuvassa (ks. kuva 6) on listattuna tärkeimmiksi katsottuja kehittämiskohteita, joita avataan muiden kehittämisehdotusten kanssa tarkemmin tekstissä.




Kuva 6. Esport Oilersin yritysmyynnin tärkeimpiä kehittämiskohteita.

Myynnin suunnitelmallisuudessa ja johtamisessa on puutteita. Nämä asiat kuntoon laittamalla myynti tehostuu varmasti ja samalla on mahdollisuus saada myynti kasvuun. Kehitysehdotukseksi myynnin uudelleen organisoitumiseksi havaitsin, että seuran olisi kannattavaa vahvistaa omaa sisäistä myyntiorganisaatiotaan ulkoistetun myynnin lisäksi. Tällä hetkellä seura on lähes täysin ulkoistanut yritysmyyntinsä yritykselle, jonka kanssa sillä on tiivis strateginen kumppanuus. Tiedossa ei ole tarkasti paljonko myyntiä tekevät henkilöt ovat resursoineet omasta työajastaan Esport Oilersin myyntiin. Yritysmyynnin ajankäytön suunnittelu ja seuranta tulisi tehdä tarkasti, jotta tiedetään minkä verran aikaa käytetään myyntityöhön. Mikäli myyntiin ei saada resursoitua riittävästi aikaa nykyisten järjestelyiden kautta, tulee seuran mielestäni miettiä yhtenä myynnin kehitysehdotuksena uuden myyjän palkkaamista. Toinen vaihtoehto on löytää lisää aikaa myyntityöhön seuran omasta henkilökunnasta.

Seuran nykyisessä strategiassa on keskitytty pääasiassa urheiluasioihin ja siitä on puuttunut myynnin ja markkinoinnin käsittely. Kehittämisehdotuksena näen, että uutta strategiaa tehdessä seuran tulee sisällyttää myynti ja markkinointi siihen omana osa-alueenaan, missä tulee määritellä myynnille selkeät tavoitteet ja mittarit. Hallituksen on välttämätöntä aktivoitua ja sitoutua strategiatyöhön ja seuran johtamiseen. Seuraa tulisi johtaa aktiivisesti hallituksen johdolla, jos halutaan saavuttaa vielä parempia tuloksia. Strategiaprosessin alussa tulee määritellä seuraavat kolme asiaa: Miksi olemme olemassa (missio), minne haluamme mennä (visio) ja miten matka taitetaan (strategia). Lisäksi seuralle tulee tehdä myynti- ja markkinointisuunnitelma, jossa käsitellään yritysmyyntiä. Uudistetun strategian ja myyntisuunnitelman avulla seuran myynnin johtaminen helpottuu, kun tavoitteet ja myynnin mittarit ovat kaikkien tiedossa.

Yritysmyynnin osalta seurassa ei ole tähän mennessä mietitty segmentointia ja kohdentamista tarkasti, mutta pääasiallisesti myyminen kohdistuu Espoon talousalueella toimiviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Lisäksi pääyhteistyökumppanuuksia solmittaessa pyritään siihen, että samalta toimialalta ei ole kahta yritystä. Yritysmyynnin kasvun kehittämisen tueksi ehdotan, että strategiatyön yhteydessä seurassa olisi hyvä tarkastella segmentointia, kohdentamista, asemointia ja erilaistamista tarkasti. Tämän avulla seuralla olisi mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa parempia tuloksia.

Seurassa ei ole tällä hetkellä käytössä asiakkuudenhallintaohjelmistoa tai rekisteriä, jossa olisi tietoa myyntiprosessiin liittyen. Myynnin johtamisen tukemiseksi kehittämisehdotukseni on, että seurassa tulisi ottaa käyttöön CRM-järjestelmä eli asiakkuudenhallintaohjelmisto, johon myyjät kirjaavat kaiken potentiaalisten asiakkaiden kontaktoimisesta

kaupantekoon asti. Tämä on tärkeää, jotta tiedot jäävät seuralle, vaikka työntekijät vaihtuisivat. Seurassa tehdään kirjalliset sopimukset kumppanien kanssa, johon kirjataan yhteistyön sisältö, mutta muut asiakkaisiin liittyvät tiedot ovat tällä hetkellä yksittäisten henkilöiden tiedossa. Myynnin johtaminen perustuu tällä hetkellä käytännössä kerran vuodessa pidettäviin hallituksen kokouksiin sekä myyntiä tekevien itseohjautuvuuteen. Myynnin johtamisen kehittämiseksi tulisi laatia säännölliset kokoussuunnitelmat, joissa käytäisiin yritysmyynnin tilaa lävitse.

Selvityksessä havaittiin, että digitalisaation mahdollisuuksia ei ole toistaiseksi hyödynnetty myynnissä ja markkinoinnissa. Selvityksen mukaan uusia potentiaalisia asiakkaita kartoitetaan tällä hetkellä pääasiassa olemassa olevien verkostojen kautta. Kehittämisehdotuksena esitän, että seuran olisi tärkeää alkaa hyödyntämään digitaalisia kanavia yritysmyynnin tukena, koska yhä useampi asiakas etsii tietoja itsenäisesti verkosta. Ostoprosessin siirtäminen verkkoon vaatii selkeämpää tuotteistusta ja markkinointipanostuksia. Seuran verkkosivuille olisi hyvä rakentaa selkeästi löydettävä oma osionsa yrityksille suunnatuista tuotteista ja palveluista. Samalla yrityssivulla voi olla myös suosituksia nykyisiltä kumppaneilta, joka voi helpottaa uuden asiakkaan ostopäätöstä. Lisäksi tältä sivulta tulee löytyä myyjien yhteystiedot. Jos haluaa helpottaa asiakkaan yhteydenottoa vielä lisää, niin kotisivuille voi laittaa ajanvarausjärjestelmän, josta asiakas voi suoraan varata myyjältä tapaamisajan.

Opinnäytetyöprosessin aikana nousi esille, että seurassa ei tehdä kohdennettua markkinointia yritysasiakkaille. Tähän olisi tärkeää tehdä muutos panostamalla ja kehittämällä markkinointia kokonaisvaltaisesti. Kehittämisehdotuksena esitän, että seura alkaisi tekemään yrityksille suunnattua markkinointia sosiaalisen median kanavien kautta. Yritysten yleisesti käyttämä ammatillinen verkostoitumisväline LinkedIn voisi olla sopiva sosiaalisen median palvelu, koska siellä on mahdollisuus tavoittaa iso joukko yrityspäättäjiä. Seuran kannattaisi luoda LinkedIn:iin profiili ja alkaa luomaan valitulle kohderyhmälle sisältöä. Mielestäni sisältöä kannattaisi luoda alkuun Espoon alueen yrityspäättäjille, koska heille seuralla on eniten tarjottavaa. Toisena kehittämisehdotuksena digitaalisten alustojen hyödyntämiseen näkisin, että joidenkin tuotteiden ja palveluiden myymistä voitaisiin kokeilla verkkokaupan kautta. Tämä vaatisi rinnalle selkeitä markkinointitoimenpiteitä, joiden avulla asiakas saadaan ohjattua verkkokauppaan. Tällaisia verkosta ostettavia palveluita voisi olla esimerkiksi yrityksille suunnatut VIP-paketit otteluihin. Verkkomyynti olisi yksi keino tehostaa myyntiä ja näkyvyyttä.

Selvityksessä selvisi, että Esport Oilersille tehtävää myyntityötä mitataan neljännesvuosittain euromääräisen myynnin ja uusien sekä lähteneiden kumppanien osalta. Selkeät myyjäkohtaiset tavoitteet ja myyntityötä mittaavat mittarit puuttuvat. Jokainen myyntiä tekevä voi tehdä myyntiä tällä hetkellä parhaaksi katsomallaan tavalla. Myynnille ei ole seuran luomaa yhteistä toimintatapaa. Myynnin johtaminen on mahdollista vain, jos myyntiprosessit ovat kunnossa. Kun myyntiprosessit ovat kunnossa, pystytään myyntiä mittaamaan. Myyntiprosessin tehokkuuden mittaamisen parantamiseksi ehdotan, että myyntityön seuraamiseen kehitetään mittaristo ja luodaan tavoiteasetanta. Myyntiprosessista on hyvä seurata ainakin myyjän aktiviteettia eli paljonko myyjä soittaa puheluita, lähettää sähköpostia tai kontaktoi muilla mahdollisilla tavoilla potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi on hyvä mitata tapaamisten määrää, lähetettyjä tarjouksia sekä syntyneitä kauppoja. Myyjien tukeminen on mahdotonta, jos ei tiedetä, missä myyntiprosessin vaiheessa myyjällä on mahdollisesti haasteita. Seurassa tulisi laatia myyntiä tekeville henkilöille suunnitelmat myyntityön toteuttamiseksi. Lisäksi myyntityötä varten olisi hyvä kehittää myynnin pelikirja eli strukturoitu myynninohjausjärjestelmä. Myynnin pelikirjassa tulisi kertoa yksityiskohtaisemmin myyntityön prosesseista, vaiheista ja millä tavalla seurassa myyntityötä tehdään. Tämä edesauttaisi uusien myyjien perehdyttämistä.

Tällä hetkellä seuran kumppanipakettien sisällöt räätälöidään asiakkaalle yksilöllisesti, eikä seuralla ole tarjottavana valmiiksi tuotteistettuja tuotteita ja palveluita. Tuotteistaminen voisi helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä ja tehdä tuotteet ja palvelut helpommin lähestyttäviksi. Tämä myös säästäisi myyjien energiaa ja aikaa, kun jokaista tarjousta ei tarvitse erikseen räätälöidä. Edelleen voitaisiin tehdä myös asiakaskohtaisia kumppanuuspaketteja valmiiksi tuotteistettujen ja hinnoiteltujen palvelupakettien lisäksi. Koska seurassa ei ole valmiiksi hinnoiteltu yrityksille myytäviä yksittäisiä tuotteita ja palveluita, tulisi niille luoda omat hinnastonsa, joita myyjät pääsisivät hyödyntämään tarjouksia laatiessa. Näin myyntityöstä saadaan selkeälinjaisempaa ja helpommin hallittavaa. Kumppanipakettien kehittämiseen ja ideointiin kannattaa ottaa mukaan myös asiakkaita. Tällä tavalla voidaan löytää mahdollisuuksia, jotka muuten jäisivät huomaamatta. Tuotteistettujen pakettien myyntipotentiaalin selvittämiseksi voidaan käyttää ammattitaitoista telemarkkinointiyritystä. Kontaktoimalla potentiaalisia asiakkaita ja tarjoamalla tuotteistettuja palvelupaketteja saadaan selvitettyä, löytyykö näille kysyntää.

Asiakkailta saatava palaute on tärkeää yritysmyynnin kehittämisen kannalta. Kehittämisehdotuksena esitän, että Esport Oilers tekisi asiakaskyselyn, joka lähetettäisiin ainakin seuran nykyisille ja entisille kumppaneille. Kyselyllä selvitettäisiin mitä Esport Oilersista

ajatellaan yhteistyökumppanina ja mitä asioita yritykset arvostavat tehdessään yhteistyötä urheiluseuran kanssa. Lisäksi asiakaskyselyllä on tärkeää selvittää mitä yritykset ajattelevat seuran tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä mitä kehittämisideoita heillä on esittää seuralle. Tässä voisi olla hyvä opinnäytetyön aihe jollekin korkeakouluopiskelijalle.

Selvityksen mukaan Esport Oilers panostaa hyvin nykyisiin kumppaneihinsa. Asiakkuuden hoidosta vastaavat kaikki myyntiin osallistuvat henkilöt. Yhteydenpito on säännöllistä ja kumppaneille järjestetään erilaisia asiakastapahtumia ympäri vuoden. Näen hyvänä, että Esport Oilers järjestää asiakastilaisuuksia yhdessä Esportin ja FC Hongan kanssa, jolloin seuran kumppanit saavat mahdollisuuden verkostoitua laajemmin. Tätä tulisi mielestäni ylläpitää aktiivisesti tulevaisuudessakin.

Tapiolan Urheiluhalli ei mahdollista ravintolapalveluiden eikä aitiopalveluiden järjestämistä asiakkaille. Olosuhdeasialle on lyhyellä aikavälillä vain vähän tehtävissä, joten seuran tulisi mielestäni kehittää muuta palvelutarjontaa yritysmyynnin kasvattamiseksi. Näen, että Esport Oilersilla olisi yhdessä FC Hongan kanssa mahdollisuus rakentaa Espooseen kaupungin suurin yritysverkosto, jossa tarjotaan yrityksille henkilökohtaista verkostointipalvelua.

Tulevaisuudessa Espooseen olisi tärkeää saada kansainväliset mitat täyttävä sisäpalloiluhalli. Asiaa kannattaa miettiä niin yksityisten toimijoiden kuin Espoon kaupungin kanssa. Tätä työtä voidaan tehdä yhdessä muiden espoolaisten urheiluseurojen kanssa, jolloin painoarvo varsinkin Espoon kaupungin suuntaan on suurempi.

Erillisen liiketoiminnan kehittäminen urheilutoiminnan rinnalle on yksi mahdollisuus saada lisärahoitusta urheiluseuralle. Mielestäni Esport Oilersin olisi syytä kartoittaa erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Kartoituksessa tulisi huomioida millaisia liiketoimintoja urheiluseurat yleisesti harjoittavat. Lisäksi on hyvä pohtia vaihtoehtoisia ratkaisuja liiketoimintamalleista, joita muilla urheiluseuroilla ei toistaiseksi vielä ole.

# 8 POHDINTA

Esport Oilers on seura, joka haluaa jokaisena vuonna mahdollisuuden pelata Suomen mestaruudesta. Tämä edellyttää sitä, että urheilun taustatekijät ovat kunnossa. Opinnäytetyön aihe valikoitui Esport Oilersin tarpeesta kehittää heidän myyntiään ja omasta halustani tuoda ammattitaitoni seuran käyttöön. Olen itse toiminut lähes 10 vuotta urheiluseuran johtotehtävissä ja näinä vuosina seuratoiminnan kehittäminen tuli tutuksi. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun olen ollut myynnin kehittämisprosessissa mukana ulkopuolisena toimijana. Koin prosessin johtamisen mieleiseksi tehtäväksi itselleni. Opinnäytetyön tavoitteet ohjasivat koko prosessia ja niillä oli suuri vaikutus, jotta työ ei lähtenyt rönsyilemään. Koko opinnäytetyön ajan yhteistyö toimi toimeksiantajan kanssa hyvin ja yhteydenpito oli aktiivista molemmin puolin. Työskentely oli tavoitteellista ja sovituista aikatauluista pidettiin kiinni.

Selvityksellä saatiin kartoitettua yritysmyynnin nykytilanne kattavasti ja jokainen myynnistä vastuussa oleva laitettiin miettimään tilannetta omalta osaltaan. Lähtötilanteeseen nähden voidaan todeta, että kaikilla on tällä hetkellä yhteneväisempi kuva yritysmyynnin nykytilanteesta kuin ennen selvitystä. Selvityksen lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa seuralle yritysmyyntiin kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyössä on esitetty monia käyttökelpoisia kehittämisehdotuksia, joita toteuttamalla seuralla on mahdollisuus laittaa yritysmyyntinsä kokonaisuudessaan kuntoon ja tätä kautta kasvattaa myyntiä.

Onnistuimme viemään prosessin hyvin läpi, jonka jälkeen Esport Oilersissa on suhtautuminen yritysmyyntiin muuttunut. Seurassa käynnistettiin heti lokakuussa 2020 pidetyn kyselyn jälkeen useita toimenpiteitä yritysmyynnin kehittämiseksi kokonaisvaltaisesti. Yksi toimenpiteistä oli uuden strategiatyön käynnistäminen. Uudessa strategiassa tullaan huomioimaan myös yritysmyynti ja markkinointi. Yritysmyynnin euromääräinen myyntitavoite on muuttunut opinnäytetyön aikana merkittävästi siitä, mitä se oli ennen työn aloittamista. Nyt tavoitteena on kaksinkertaistaa myynti seuraavien neljän vuoden aikana. Selkeästi yksi tekijä yritysmyynnin paikallaan pysymiseen on ollut siihen käytetty vähäinen aika. Seurassa on keskitytty enemmän asiakkuuksien hoitoon kuin uusasiakashankintaan. Keväällä 2021 kyselyn ja haastattelun teon jälkeen seurassa on priorisoitu yhden henkilön työaikaa enemmän myyntityöhön. Tämän seurauksena yritysmyynnin tulot ovat kasvaneet lyhyessä ajassa noin 20 prosenttia lokakuun 2020 tilanteeseen nähden. Opinnäytetyön jälkeen seuraan on juurtunut myös uusia käytäntöjä. Myyntiä tekeville on asetettu henkilökohtaiset myyntitavoitteet ja näitä seurataan nykyään

neljännesvuosittain. Seuran omalle henkilökunnalle on luotu bonusjärjestelmä yritysmyyntiin liittyen.

Mietin pitkään opinnäytetyössäni käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja päädyin lopulta kyselyyn ja haastatteluun opinnäytetyön luonteen vuoksi. Kyselyllä ja haastattelulla koin saavani kerättyä tarvittavaa tietoa seuran yritysmyynnin nykytilanteesta. Opinnäytetyöni haastavimmat hetket liittyivät kyselyn ja haastattelun rakentamiseen, koska en ollut ennen laatinut tietoisesti teoriaan pohjautuvia kyselyjä tai haastattelun teemoja. Kyselyn väittämien laadinta vaati pitkää harkintaa, jotta ne olisivat tyyliltään neutraaleja, eivätkä ohjaisi vastaajia vastauksissaan tiettyyn suuntaan. Haastattelun teemat syntyivät kyselyn jälkeen helpomman prosessin kautta, koska kyselystä saadut vastaukset antoivat suuntaviivoja selvitystyön seuraavaan vaiheeseen.

Jälkikäteen ajatellen, kysely oli nopea tapa tutkia asioita, mutta se tarjosi vain yleiskuvan siitä, mitä yritysmyynnistä vastuussa olevat ajattelivat myynnin nykytilanteesta. Kuitenkin koen, että kysely toimii hyvin alkukartoituksen tekemiseen. Tämänkaltaisessa selvityksessä kysely ei kuitenkaan yksinään käytettynä tarjoa riittävän tarkkaa tietoa selvitettävästä kohteesta. Teemahaastattelun avulla pystyin selvittämään paljon syvällisemmin seuran yritysmyynnin nykytilannetta valittujen teemojen pohjalta. Kyselyn ja teemahaastattelun tulosten analysoinnin jälkeen minulle muodostui selkeä kuva seuran yritysmyynnin nykytilanteesta, jonka jälkeen pystyin esittämään kehittämisehdotuksia.

Kolmantena kehittämismenetelmänä tähän opinnäytetyöhön olisi sopinut benchmarkkaus. Vertaisarvioinnin kautta olisin pystynyt selvittämään, miten muut urheiluseurat ovat organisoineet myyntinsä. Koin tämän tutkimusmenetelmän käytön korona-aikana liian haasteelliseksi, koska se olisi vienyt paljon aikaa valittujen seurojen toimijoilta.

Näkemykseni mukaan myynnin kehittäminen suomalaisissa urheiluseuroissa on ollut vähäistä, joten tällä opinnäytetyöllä voidaan nähdä suurempi tarve koko urheilukentässä. Toivon, että monet urheiluseurat saavat tästä opinnäytetyöstä ajatuksia ja työkaluja oman yritysmyyntinsä kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tekeminen antoi itselleni ammatillisesti paljon. Koko opinnäytetyöprosessi lisäsi ammatillisia valmiuksiani tutkimusmenetelmien, esimerkiksi ryhmähaastattelun ja kyselyn tekemiseen. Jatkossa tämänkaltainen prosessi on helpompi viedä lävitse. Lisäksi tämän opinnäytetyöprosessin aikana oma käsitykseni myynnin kehittämisestä on syventynyt entisestään.

# LÄHTEET


Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Esport Oilers ry 2020. Viitattu 30.11.2020 https://www.esportoilers.fi/seura/2/seuraesittely

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Jalonen, H.; Haltia, J.; Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Viitattu 30.11.2020 http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf

Kairisto-Mertanen, L. 2003. Menestyvää myyjää etsimässä – tutkimus autojen myyntityöstä (väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu). Viitattu 2.12.2020 http://urn.fi/URN:ISBN:951-564-152-7

Ojasalo, K; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Oulun Kärpät 2020. Konserni nollatulokseen haastavassa tilanteessa. Viitattu 20.5.2021 https://karpat.fi/oulun-karpat-konserni-nollatulokseen-haastavassa-tilanteessa/

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä. Espoo: Johtajatiimi.

Tuominen, T.; Järvi, K.; Lehtonen, M.; Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 29.11.2020 https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014. Frekvenssijakauma, keski- ja hajontaluvut. Viitattu 6.12.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/frekvenssi/harjoitus1.html

# Kyselyn saatekirje

Esport Oilers – myynnin ja markkinoinnin nykytilanne

Hei,

Teen myynnin kehittämiseen liittyvää opinnäytetyötä Turun ammattikorkeakoulussa ja olen sopinut, että teen työn Esport Oilersille. Tarkoituksena on tuottaa Esport Oilersin liigajoukkueelle myynnin kehittämisehdotuksia.

Aluksi on tärkeää karoittaa Esport Oilersin nykytilannetta kyselyn avulla (myynti ja markkinointi). Vastaaminen kestää noin 1-3 minuuttia ja kysely tehdään nimettömänä. Vastathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään 13.10.2020 mennessä. On ensiarvoisen tärkeää, että jokainen teistä käy vastaamassa kyselyyn. Antamanne vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot paljastu tuloksissa.

Kysely löytyy osoitteesta:

Kyselyn jälkeen prosessin on tarkoitus jatkua ryhmähaastattelun merkeissä, jossa syvennyn lisää organisaation myynnin nykytilanteeseen.

Lisätiedot: Juha Kiviniemi

# Esport Oilersin miesten liigajoukkueen myynnin kehittämisen kysely

**Esport Oilersin miesten liigajoukkueen myynnin ja markkinoinnin kehittäminen**

**Arvosteluasteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.**

**Arvioi mitä mieltä olet seuraavista väittämistä (kysymykset 1-19):**

**1. Liigajoukkueen myynti on organisoitunutta**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**2. Liigajoukkueen markkinointi on organisoitunutta**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**3. Myynnin resurssit on mitoitettu oikein**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**4. Markkinoinnin resurssit on mitoitettu oikein**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**5. Johdolle ja avainhenkilöille on määritelty selkeät vastuut**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**6. Myynnin tavoitteet on purettu mittareiksi**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**7. Myynnin tavoitteiden täyttymistä seurataan systemaattisesti**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**8. Markkinoinnin tavoitteet on purettu mittareiksi**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**9. Markkinoinnin tavoitteiden täyttymistä seurataan systemaattisesti**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**10. Liigaotteluiden toteutukset on organisoitu**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**11. Liigaotteluiden toteutusten vastuut on määritelty**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**12. Ottelutapahtuma vastaa ihmisten tämän päivän vapaa-ajan viettämisen vaatimuksia**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**13. Seuran jäsenistö käy säännöllisesti seuraamassa kotiotteluita paikan päällä**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**14. Yhteistyökumppaneille on tarjolla monipuoliset tuotteet ja palvelut**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**15. Yhteistyökumppaneiden palvelemiseksi ottelutapahtumissa on riittävän laadukkaat ratkaisut**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**16. Avainmedioihin ja toimittajiin on luotu kestävät suhteet**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**17. Sosiaalisen median hyödyntämismahdollisuudet on tiedostettu**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**18. Sosiaalista mediaa markkinoinnin välineenä on hyödynnetty**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**19. Seuran brändiä kehitetään suunnitelmallisesti**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**20. Mitä muuta haluaisit sanoa?**

# Teemahaastattelun haastattelurunko

Miten myynti on organisoitu?

Miten myyntiä johdetaan?

Miten henkilökohtaista myyntityötä tehdään?

Mitä tuotteita ja palveluita asiakkaille myydään?

Miten asiakkuuden hoito on järjestetty?