



Myyntityön tulevaisuus ja trendit jääkiekko-organisaatiossa

Waltteri Roini

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2022

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus

ROINI, WALTTERI:

Myyntityön tulevaisuus ja trendit jääkiekko-organisaatiossa
Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2022

Jääkiekko on Suomen kaupallisesti suurin urheilulaji ja sen liiketoiminta on Suomen mittapuulla kaikkein suurinta ja ammattimaisinta. Jääkiekon asemasta huolimatta tutkimustietoa ei ole aikaisemmin tuotettu siitä, millaista myyntityö on jääkiekkjoukkueessa. Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui kirjoittajan omasta kiinnostuksesta urheiluliiketoimintaa ja myyntiä kohtaan eikä työssä ole toimeksiantajaa. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaista on työskennellä myyjänä jääkiekkjoukkueessa. Tavoitteen oli myös selvittää, miltä myyntityö näyttää jääkiekon parissa tulevaisuudessa ja mitä asioita työhön tällä hetkellä liittyy. Työn tarkoituksena oli tuottaa ammatillista tietoa henkilöille, jotka tekevät myyntiä urheiluorganisaatiossa erityisesti jääkiekon parissa sekä kasvattaa ymmärrystä myyntityöstä jääkiekkjoukkueessa.

Opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteiden saavuttamista varten toteutettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin yhtä jääkiekon korkeimmalla sarjatasolla Liigassa työskentelevää ja yhtä toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Mestiksessä toimivaa myynnin ammattilaista. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina etänä tehtyinä videopuheluina ja haastatteluaineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin kolmen analyysissä nousseen teeman avulla, jotka ovat yhteistyökumppanit jääkiekon liiketoiminnassa, myyntityö jääkiekko-organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, jonka alaotsikkona on tarinallistaminen urheiluliiketoiminnassa. Teemat mukailivat opinnäytetyön perustana toiminutta teoriaviitekehystä, jonka avulla aineistoa analysoitiin tunnistettujen teemojen ja trendien perusteella.

Tutkimuksen avulla onnistuttiin selvittämään myyntityöhön vaikuttavia trendejä, tulevaisuuden näkymiä ja niiden vaikutuksia jääkiekon parissa toimivien myyjien työhön. Tutkimuksessa selvisi, että urheiluorganisaatioiden asiakkaiden tarpeet ovat muuttumassa ja asiakkaat haluavat jatkossa yhteistyöltä konkreettisempia hyötyjä, kuten suoria liidejä ja kauppaa urheiluorganisaation verkoston sisältä. Asiakkaiden muuttuvia tarpeita ohjaavat myös erilaiset trendit. Tutkimuksen perusteella selvisi, että myyjien ja urheiluseurojen vaatimustaso tulee tulevaisuudessa nousemaan, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Asiasanat: urheiluliiketoiminta, urheilu, myynti, markkinointi, jääkiekko

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

ROINI, WALTTERI:

The Future and Trends of Sales Work in a Hockey Organization
Bachelor's thesis 54 pages, appendices 1 pages
May 2021

The aim of this study was to provide information on what it is like to do sales work in a hockey organization. The main goal of the study was to gather information about what sales work in a hockey organization will look like in the future. Although hockey plays a significant role in Finnish sports, there was no previous research on the subject. The topic of this thesis was chosen because the author is interested in the sports business and sales.

A qualitative study was conducted for the research part of the thesis. In the research part of the thesis, two hockey sales professionals were interviewed. The aim of the interviews was to increase the understanding of sales work in hockey and to get answers to research questions. The interviews were conducted as thematic interviews in the form of remote video calls. The data were analyzed using qualitative content analysis. The results of the study were analyzed using three themes that emerged in the analysis. The themes are business partners in the hockey business, sales work in the hockey organization now and in the future, and collaboration between sales and marketing. The themes followed the theoretical framework that served as the basis of the thesis.

The study found that the needs of customers in the sports business are evolving. In the future, customers want more tangible benefits from cooperation, such as direct leads and trade with the sports organization's partners. The changing needs of the partners are also driven by different trends. The study revealed that the level of requirements of sales and sports organizations will rise in the future to be able to meet the changing needs of customers. As customer requirements expand, the importance of salesperson skills will increase to meet changing customer expectations.

Key words: sports business, sports, sales, marketing, hockey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tarkoitus	5
1.2	Opinnäytetyön aiheen rajausta	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	URHEILU LIIKE-ELÄMÄSSÄ.....	8
2.1	Urheiluliiketoiminta	8
2.2	Jääkiekko osana Suomalaista urheilua.....	9
2.3	Urheiluorganisaatio	10
2.4	Urheiluorganisaation onnistumisen mittarit	11
3	URHEILUN MYYNTI JA MARKKINOINTI.....	13
3.1	Markkinointi.....	13
3.1.1	Digitaalinen markkinointi	14
3.1.2	Sponsorointi	17
3.2	Myynti.....	19
3.2.1	Tuotteistaminen myynnissä ja markkinoinnissa	21
3.2.2	Tarinat osana myyntiä ja markkinointia	22
4	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat	25
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	26
4.2.1	Haastattelujen toteutus.....	27
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	28
4.4	Haastatteluaineiston analyysi	28
4.5	Haastatteluaineiston sisällönanalyysi	30
5	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
5.1	Yhteistyökumppanit jääkiekon liiketoiminnassa	31
5.2	Myyntityö jääkiekko-organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa	34
5.3	Myyntin ja markkinoinnin yhteistyö	38
5.3.1	Tarinallistaminen urheiluliiketoiminnassa	40
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
	LÄHTEET	48
	LIITTEET.....	54
	Liite 1. Haastattelun kyselylomake	54

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Maailmalla ihmetellään suomalaisten rakkautta hulluihin urheilulajeihin. Esimerkkejä erikoisuuksista ovat suopotkupallo, eukonkanto, sääskentappamisen maailmanmestaruuskilpailut, keppihevosurheilu ja kännykänheitto. Suomalaisten rakkaudesta kilpaurheiluun kertoo se, että näissäkin lajeissa kisataan tosissaan, suopotkupallokisoissa sattuu usein tappeluja ja saappaanheittokisoissa tehdään doping-testejä. Syy näiden lajien suosioon ei kuitenkaan ole se, että toiminta olisi erityisesti ammattimaista ja organisoitunutta. Ammattilaisurheilulla on kuitenkin tukeva paikka suomalaisessa yhteiskunnassa, mutta joukkuelajien sarjat ovat silti pääosin puoliammattimaista toimintaa, pois lukien jääkiekon Liiga (Ala-Vähälä, Lämsä, Mäkinen & Pusa 2021, 36).

Tämä opinnäytetyö käsittelee jääkiekkoujoukkueessa tehtävää myyntityötä. Opinnäytetyö toteutetaan urheiluliiketoimintaa, myyntiä ja markkinointia käsittelevää tutkimustietoa sekä lähde- ja ammattikirjallisuutta monipuolisesti hyödyntäen. Opinnäytetyön teorian tueksi on tehty kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kahden haastattelun avulla. Työn aihe valikoitui kirjoittajan omasta kiinnostuksesta urheiluliiketoimintaa ja myyntiä kohtaan eikä siinä ole toimeksiantajaa. Työn tavoitteena on selvittää, millaista myyntityö on jääkiekko-organisaatiossa, mitkä trendit vaikuttavat siihen tällä hetkellä ja miltä työ näyttää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda teorian ja tutkimuksen avulla käsitys myyntityöstä jääkiekon parissa. Tavoitus on selvittää alan ominaispiirteitä, tulevaisuuden näkymää ja sitä, millaista myyntityö oikeastaan on, kun sitä tehdään jääkiekkoujoukkueessa. Työssä käsitellään jääkiekon lisäksi urheiluliiketoimintaa myös yleisellä tasolla. Opinnäytetyössä päädyttiin syventymään lajina erityisesti jääkiekkoon, sillä sen liiketoiminta on Suomen mittapuulla kaikkein ammattimaisinta. Opinnäytetyön teoriaviitekehyksen ja tutkimuksen avulla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Tutkimuskysymys: Miltä myyntityö näyttää tulevaisuudessa, kun toimitaan jääkiekon parissa?

Alakysymys 1: Millaista myyntityö on, kun työskennellään jääkiekkjoukkueessa?

1.2 Opinnäytetyön aiheen raja

Opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään urheiluliiketoimintaa Suomessa keskittyen organisaatioihin, jotka toimivat joukkuelajien parissa. Aihetta käsitellään urheiluorganisaation silmin niin, että siitä hyötyvät erityisesti urheiluorganisaatioissa liiketoiminnan parissa työskentelevät ihmiset eivätkä suoranaisesti yksittäiset urheilijat. Opinnäytetyön pääpaino on Suomessa toimivien pääsarjatason palloilujoukkueissa, painottuen jääkiekon korkeimpaan sarjatasoon Liigaan sekä toiseksi korkeimman sarjataso

Jääkiekko valikoitui lajiksi tutkimukseen siksi, koska sen asema on merkittävä suomalaisessa urheiluliiketoiminnassa. Jääkiekko on Suomen kaupallisesti suurin urheilulaji ja sen pääsarjatoiminta on esimerkiksi liikevaihdolla mitattuna ylivoimaisesti suurin ammattilaisurheilusarja Suomessa (Ala-Vähälä ym. 2021, 32). Työssä käsitellään urheiluorganisaatioita, joiden toiminta on vähintään puoliammattimaista. Toiminta on rajattu näin, koska halutaan, että urheiluorganisaation toiminnassa on mukana palkattua henkilökuntaa vapaaehtoisten tekijöiden sijaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osuuteen. Ensimmäinen osuus on teoriaviitekehys ja toinen haastattelujen avulla tuotettu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Teoriaosuudessa käsitellään myyntiä, markkinointia ja urheiluliiketoimintaa yleisellä tasolla sekä erityisesti jääkiekon näkökulmasta. Teoriaosuudessa käsitellään myös aiheen kannalta merkityksellisiä ja keskeisiä käsitteitä. Tutkimuksessa

syvennyttään myyntityöhön täysin jääkiekon näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, jotka analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Työn tutkimusta varten tehtiin haastattelut kahden eri sarjatasolla pelaavan jääkiekkjoukkueen myynnistä vastaavalle henkilölle. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he työskentelevät päätoimisesti urheiluorganisaatiossa myynnin parissa. Haastateltavien haluttiin työskentelevän eri sarjatasojen parissa, jotta aiheeseen saatiin näkemyksiä eri lähtökohdista rajaten laji kuitenkin jääkiekkoon.

2 URHEILU LIIKE-ELÄMÄSSÄ

2.1 Urheiluliiketoiminta

Urheiluliiketoiminta on kasvanut useiden miljardien dollarien maailmanlaajuiseksi toimialaksi. Urheiluliiketoiminnan kasvun syyksi voidaan mainita useita tekijöitä. Liiketoimintalähtöisiä tekijöitä ovat urheilumedian kasvu, lisääntynyt kiinnostus urheilun sponsorointiin, halu rakentaa globaaleja brändejä ja urheilun sisällyttäminen liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakaslähtöisiä tekijöitä ovat ihmisten kiinnostus henkilökohtaiseen kuntoiluun ja aktiviteettien korostamiseen. (Fetchko, Roy & Clow 2019, 23.) Urheiluliiketoiminnan markkinoiden kasvuun ovat vaikuttaneet viimeisten vuosikymmenten aikana myös elektroninen urheilu, tapahtumapaikkojen nykyaikaistuminen ja urheilun perässä matkustaminen. Urheilun kasvu tulee jatkumaan ja kasvuun tulee vaikuttamaan edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kehittyvä teknologia, joka mahdollistaa uusia ansaintamalleja, sekä naisten kasvava rooli osana urheilua. (Finch ym. 2022, 117.)

Urheilumarkkinointi on ainutlaatuista, koska urheilutuote eroaa perinteisistä tuotteista. Voidaan ajatella, että urheilua kulutetaan samaan aikaan kuin sitä syntyy. Urheilukokemus on aina arvaamaton ja asiakkaan tyytyväisyyttä tapahtumaan on mahdotonta taata etukäteen, sillä tapahtuman eli myytävän tuotteen laatu on vaihtelevaa. Ennustettavuuden epävarmuus luo urheilumarkkinointiin omat haasteensa. (Pedersen & Thibault 2014, 13.) Palveluita pidetään aineettomina ja urheilutapahtumaa voidaan pitää ennemmin palveluna kuin tuotteena, jos mittarina on nimenomaan aineettomuus. Tapahtumassa katsojat eivät ole ainoastaan kuluttajia vaan myös yhteistuottajia ja -kehittäjiä. Esimerkiksi jääkiekko-ottelu olisi toisenlainen tapahtuma ilman katsojia. Julkisuudessa urheilua pidetään kuitenkin usein tuotteena, koska tuotenäkökulma korostaa urheilun ja urheiluorganisaatioiden ammattimaisuutta. (Jalonen ym. 2017, 20.)

Yksi urheilun erikoispiirteistä on siis se, että myydään pääosin aineetonta tuotetta. Tiettyä turvaa tapahtuman laadusta tuo seuran brändi, jonka voidaan väittää olevan kytköksissä jopa seurojen urheilulliseen menestysmahdollisuuteen.

Riku Kallioniemi kiteytti brändin merkityksen Auviselle ja Kuuluvaiselle antamassaan haastattelussa (2018) olleessaan liigaseura Saipan toimitusjohtajana toteamalla, että ”Meillähän ei ole mitään muuta kuin meidän brändi!”. Brändin merkitystä korostaa myös se, että asiakkaat kokevat suurempaa uskollisuutta urheiluseuroja kohtaan kuin mitään kulutusbrändejä kohtaan. Urheiluseuroja kohtaan kasvatetaan vahvoja tunnesiteitä, jollaisia ei ole muilla toimialoilla. (Auvinen & Kuuluvainen. 2017, 28–29.) Urheilussa menestyksekkäästi toimiminen vaatii monien toimijoiden yhteistyötä. Toiminta on riippuvaista faneista, yhteistyökumppaneista sekä kilpailevista urheilijoista ja joukkueista. Esimerkiksi jääkiekossa yksittäisellä Liiga-seuralla ei ole suurta merkitystä ilman kilpailevia joukkueita ja toiminnan menestyksekkyyteen vaikuttaa merkittävästi, miten yhteistyö onnistutaan sovittamaan kilpailullisuuden kanssa. (Jormanainen, Hillgren, Haltia & Jalonen 2016, 7).

2.2 Jääkiekko osana Suomalaista urheilua

Sponsoroinnin ja viestinnän tutkimusyritys Sponsor Insightin toteuttaman tutkimuksen mukaan jääkiekko on suomalaisten mielestä kiinnostavin urheilulaji, jättäen taakseen yleisurheilun, hiihdon, jalkapallon ja Formula 1:sen. Miehet pitävät tutkimuksen mukaan jääkiekkoa kiinnostavimpana lajina, mutta naisilla jääkiekko oli toisena yleisurheilun jälkeen. (Sponsor Navigator 2022.) Suomea voidaankin pitää jääkiekkomaana ja Suomi eroaa tältä osin urheilukulttuurisesti muista Pohjoismaista, joissa esimerkiksi jalkapallo on jääkiekkoa suuremmassa asemassa. Väitettä jääkiekon asemasta Suomessa tukee kansainvälinen menestys arvokisoissa, lajin näkyvyys, taloudelliset resurssit ja korkeimpien sarjojen katsojamäärät. (Nevala, Isotalo & Itkonen 2020, 3.)

Jääkiekolla on Suomessa pitkät perinteet ja se on yleisömäärällä mitattuna Suomen seuratuin yksittäinen urheilulaji. Jääkiekko kerää vuosittain kotikatsomoihin ja paikanpäälle miljoonia katsojia. Jääkiekossa Suomen korkein sarjataso on SM-liiga, markkinoinnissa nimellä Liiga. Urheiluliiketoiminnassa on yleistä, että joukutaan ottamaan suuria taloudellisia riskejä urheilullista ja sen avulla saatavaa taloudellista menestystä varten. Jääkiekko ei ole tässä poikkeus. (Ernst & Young Oy 2019, 1.) Vuonna 2021 julkaistun urheilun taloutta käsittelevän tutkimuksen

mukaan, kaikkien miesten Liiga-joukkueiden taustalla toimivien yritysten yhtiömuoto on osakeyhtiö. Jääkiekon toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Mestiksessä yhdeksän seuraa kahdestatoista eli 75 % seuroista toimi osakeyhtiön alla, kun taas yksikään jääkiekon naisten Liigan joukkue ei toiminut osakeyhtiön alla. Vertailuna esimerkiksi pesäpallossa miesten ylimmällä sarjatasolla Superpesiksessä osakeyhtiötä oli neljä seuraa neljästätoista. (Ala-Vähälä ym. 2021, 31.)

Jääkiekossa kahden joukkueen välinen ottelu on Liigan tärkein tuote. Lopputuloksen epävarmuus ja siitä johtuva jännitys pitävät yleisön mielenkiinnon yllä. (Jormanainen ym. 2016, 7.) Pääsylippujen rooli urheiluseurojen taloudessa ei ole kuitenkaan taloudellisen menestyksen merkittävin palanen ja tyypillisesti niiden osuus seurojen tuloista on noin 10–20 prosenttia. Pääsylipputuloihin vaikuttaa suoraan seuran menestys, koska seuran heikko tulos näkyy välittömästi yleisömäärässä ja negatiivisesti budjetissa. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 13.) Suomessa jääkiekon Liigassa seurojen budjeteista käy ilmi, että yksittäisistä tulonlähteistä suurin on mainostulot. Esimerkkinä kauden 2019/2020 Liiga-seurojen budjetoitu myynti oli 108 miljoonaa euroa, joista mainostuloja oli 56 miljoonaa euroa. Pääsylipputuloihin oli budjetoitu 24 miljoonaa euroa ja muihin tuloihin, kuten oheismyyntiin, oli budjetoitu 28 miljoonaa euroa. (Ernst & Young Oy 2019, 9.)

2.3 Urheiluorganisaatio

Organisaatioin voidaan määritellä olevan ryhmä tai yhteisö, jota johdetaan siten, että se vastaa organisaation tarpeisiin ja sopeutuu muuttuvaan toimintaympäristöön. Urheiluorganisaatio on yksinkertaisimmillaan ryhmä tai yhteisö, joka toimii urheiluliiketoiminnassa. Urheiluorganisaatiot ovat rakenteeltaan ja tarkoitukseltaan erilaisia. Jotkut urheiluorganisaatiot tähtäävät lyhyen aikavälin menestykseen ja joidenkin, esimerkiksi pääsarjatasojen joukkueiden, tarkoitus on olla kestävästi mukana urheilussa. (Pedersen 2021, 338, 348.) Urheiluorganisaatiot ovat matkalla ammattimaisempaan toimintaan siirtyen vapaaehtoisvetoisesta toiminnasta kaupallistettuihin organisaatioihin. (Fasey, Sarkar, Wagstaff & Johnston 2021, 1). Urheiluseurat ovat organisoituja tekijöitä liikunta- ja urheilutoiminnassa. Suomessa urheiluseurat ovat tärkeässä roolissa huippu- ja kilpaurheilussa sekä harrastetoiminnassa. (Koski & Mäenpää, 2018.)

Urheilumaailma muuttuu ja urheilualan ammattilaisilla, jotka vastaavat urheilujärjestöjen strategisista ja taloudellisista päätöksistä, on oltava tietoa, taitoa ja kykyä vastata urheilun uusiin haasteisiin. Urheiluorganisaatioiden on tehtävä päätöksiä luodakseen ja ylläpitääkseen brändin merkitystä paikallisilla markkinoilla ja samalla löydettävä tapoja laajentaa toimintaansa paikallisen toiminnan ulkopuolelle. (Zhang, Huang & Nauright, 4–5.) Urheiluorganisaatioista olisi hyvä löytyä urheiluun liittyvän osaamisen lisäksi ammattimaista juridisista, rahoituksellista ja markkinoinnin osaamista. Yksi urheiluorganisaation haasteista on se, että seuran tulisi löytää työntekijöitä, jotka pystyvät toimimaan ammattimaisesti monen eri työtehtävän parissa, koska seuroilla ei usein ole varaa palkata kokonaista toimistotiimiä. Mielenkiintoinen kysymys urheiluorganisaatioissa on se, tarvitseeko esimerkiksi johdolla olla lajitaustaa. Esimerkiksi myyntitaitojen omaamisen hyödyt ovat helpommin nähtäviä kuin vankan lajitaustan. (Auvinen. & Kuuluvainen. 2017, 437–439.)

2.4 Urheiluorganisaation onnistumisen mittarit

Yritystoiminnan onnistumista mitataan yrityksen kyvyllä tehdä hyvää taloudellista tulosta. Urheilussa taloudellisesta menestyksestä on usein kuitenkin kiinnostunut vain seuran toiminnanjohtaja ja paikoin hallitus. Omistajat, fanit, media, urheilutoimenjohtaja ja pelaajat ovat ensisijaisesti kiinnostuneita urheilullisesta menestyksestä. Taloudellisella toiminnalla tähdätäänkin usein urheilullisen menestyksen varmistamiseen. Urheilu on harvoin tuottava sijoituskohde ja omistajat ovat usein kiinnostuneita nimenomaan urheilullisesta menestyksestä. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12.) Kun urheiluorganisaatio yhtiömuoto on osakeyhtiö, tulee yhtiöjärjestyksessä käydä ilmi toiminnan tavoite. Osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 5 § mukaan osakeyhtiömuotoisen yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille (Osakeyhtiölaki, 2006).

Urheiluorganisaatioiden toimintaa ei siis yleensä mitata kassavirran perusteella, vaikka taloudellinen kulma vaikuttaa enenemässä määrin urheiluorganisaatioiden toimintaan. Urheiluliiketoiminnassa tavoitteet ovat monimuotoisia ja erityi-

sesti ammattiurheilussa menestystä mitataan urheilullisin kriteerein, kuten vertaamalla omaa menestystä kilpailijoihin. Raha on harvoin toiminnan tarkoitus ja sitä voidaan pitää toiminnan kannalta välttämättömänä resurssina. (Jalonen ym. 2017, 21.) Esimerkkinä urheiluseurojen talousluvusta konsulttiyhtiö EY:n koostamien tulosten mukaan kaikkien jääkiekon Liiga-seurojen liiketulos kaudella 2020–2021 oli yhteenlaskettuna miinuksella 8,9 miljoonaa euroa. Kaudella 2019–2020 yhteenlaskettu liiketulos oli miinuksella 3,5 miljoonaa euroa. Nämä kaudet pelattiin koronapandemian ja siitä johtuvien rajoitusten aikana, joka vaikutti merkittävästi tuloihin. Edellisellä kaudella, johon pandemia ei vaikuttanut, kaikkien joukkueiden yhteenlaskettu liiketulos oli voitollinen 2,1 miljoonalla eurolla. (Ernst & Young Oy 2021, 35.)

3 URHEILUN MYYNTI JA MARKKINOINTI

3.1 Markkinointi

Markkinoinnin tavoite on houkutella uusia asiakkaita lupaamalla arvoa sekä ylläpitää ja kasvattaa nykyisiä asiakkuuksia kasvattamalla heidän tyytyväisyyttään. Kotler, Armstrong, Harris ja Piercy (2017) määrittelevät markkinoinnin olevan yksinkertaisimmillaan asiakkaiden sitouttamista ja kannattavien asiakassuhteiden hallintaa. Laajemmin he määrittelevät markkinoinnin olevan sosiaalinen prosessi, jossa yksilöt ja organisaatiot tyydyttävät tarpeitaan ja haluun vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 4–5.)

Markkinoinnilla on tärkeä rooli yrityksen liiketoiminnassa. Sen avulla erotutaan kilpailijoista, sekä tuodaan esiin omia tuotteita ja palveluita. Menestyksekkäässä markkinoinnissa tarvitaan ymmärrystä markkinaympäristöstä, jotta pystytään suunnittelemaan omaa toimintaa ja erottumaan kilpailijoista. (Bergström & Lepänen 2021, 10.) Urheilumarkkinointi perustuu markkinoinnin periaatteisiin, mutta se eroaa perinteisestä markkinoinnista sillä, että urheilun luonne ja sen asiakkaat vaativat erityistä huomioimista. Urheilumarkkinointi voidaan määritellä olevan sitä, että käytetään markkinointia urheilukokemusten luomiseen ja siitä viestimiseen. Sen avulla luodaan arvoa asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja yhteiskunnalle. (Fetchko ym. 2019, 4.)

Nykypäivän globaalissa yhteiskunnassa markkinoinnin viestinnän monimuotoisuus on lisääntynyt. Kuluttajat, olivatpa he yksityishenkilöitä tai organisaatioita, käsittelevät enemmän urheilumarkkinointiviestejä kuin aiemmin. Urheilumarkkinoinnilta tämä vaatii oikeiden strategisten päätösten tekemistä suunnitelmien pohjalta. (Ratten & Madichie 2016, 165.) Urheilumarkkinointi jaetaan usein kahteen osaan, urheilun markkinointiin ja urheilun kautta markkinointiin. Urheiluliigojen, -joukkueiden, -tapahtumien, -paikkojen ja -henkilöiden markkinointitoimet kuuluvat urheilun markkinoinnin piiriin. Markkinoinnin tuote voi olla aineetonta, kuten jonkun joukkueen koko kausi, yksittäinen peli tai pelaaja. Tuote voi olla myös konkreettinen, esimerkiksi pelipaita. Urheilun kautta tapahtuva markkinointi

sisältää strategisen markkinoinnin yritysten kanssa, jossa yhteistyön avulla pyritään saavuttamaan kaupallista hyötyä, kuten parantamaan bränditietoisuutta, yritys- ja tuotekuvaa tai lisäämään myyntiä. (Fetchko ym. 2019, 4.)

Urheilumarkkinoinnin avulla halutaan houkutella ihmisiä kokeilemaan uusia tuotteita ja palveluita sekä kehittämään pitkäaikaisia asiakkuuksia. (Constantino & Smith 2020, 9). Urheilutapahtumaan paikan päälle tulevat katsojat haluavat kokemuksia, joita he eivät saa kotona eri medioiden välityksellä. Erityisesti milleni-aalit eli vuosituhannen vaihteen molemmilla puolilla syntyneet kuluttajat haluavat itse urheilun lisäksi tavata tapahtumissa ystäviään sekä tulla nähdyksi heidän kanssaan jumbotroneilla ja sosiaalisessa mediassa. (Jalonen ym. 2017, 87.)

3.1.1 Digitaalinen markkinointi

Digitaalisen markkinoinnin eli digimarkkinoinnin voidaan määritellä olevan markkinointia, jossa käytetään digitaalista teknologiaa. Se on yleistynyt ja laajasti käytetty termi, jolla viitataan markkinointiin, jossa käytetään apuna erilaisia teknisiä alustoja. Tyypillisimpiä alustoja ovat nettisivut, mobiilisovellukset, hakukoneet ja sosiaalinen media eli lyhyesti some. (Lahtinen, Pulkka, Karjaluo & Mero 2022, 17.) Sosiaalinen media koostuu sille suunnitelluista alustoista sekä yhteisöistä ja yhteisöjen tuottamasta sisällöstä. Suosituimpia sosiaalisen median markkinoinnin alustoja ovat juuri erilaiset yhteisöpalvelut, joista yleisimpiä ovat Facebook, YouTube, Snapchat, Twitter ja LinkedIn. (Kananen 2018, 26–27.)

Yli kolmannes ihmisistä käyttää aktiivisesti sosiaalista mediaa. Sosiaalinen media on noussut internetin yleistymisen myötä tärkeimmäksi markkinoinnin työkaluksi. Yritysten käytössä sosiaalisen median tärkein tehtävä on imagon kehittäminen ja tuotteiden markkinointi. Sosiaalinen media ei olekaan suoranaisesti myyntikanava, vaan se toimii eräänlaisena porttina esimerkiksi yritysten verkkosivuille. (Kananen 2018, 24–25.) Nykyään myynti tapahtuu paikoin täysin digitaalisia kanavia pitkin ja on yleistä, että asiakkaat päättävät ostoksistaan verkossa. Nettisivujen rooli on noussut yhä suurempaan rooliin ja niiden kyky tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa, koska esimerkiksi markkinointi Facebookissa ja

Googlessa yleistyy jatkuvasti. Nettisivut ovat usein myös se paikka, josta asiakkaat lähtevät hakemaan tietoa ja saavat ensivaikutelman yrityksestä. (Lahtinen ym. 2022, 162–163.)

Suurin osa urheiluorganisaatioista käyttää hyväkseen sosiaalisen median kanavia tavoittaaksensa eri sidosryhmiä kuten faneja, sponsoreita, valtamediaa ja omaa henkilöstöään. (Pedersen 2021, 441.) Digimarkkinoinnin yksi tavoitteista on tuottaa myyntiä lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Digimarkkinoinnin tavoitteet eroavat usein, kun tavoitellaan kuluttaja-asiakkaita verrattuna yritysasiakkaisiin. Kuluttajille tavoitteena on tehdä suoraa myyntiä ja saada asiakkaita vierailemaan verkkokaupassa. Digimarkkinoinnin tavoite yritysasiakkaille on tukea myyntiä ja vaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden ostoprosessiin erityisesti silloin, kun päätös ostosta tapahtuu vasta myyntineuvottelussa. (Lahtinen ym. 2022, 75.)

Urheiluun pääsee internetin avulla käsiksi, milloin ja missä tahansa. Sosiaalisen median yleistymisen myötä urheilussa on siirrytty aikaan, jossa sen halutaan tarjoavan elämyksiä. (Fetchko ym. 2019, 23.) Sosiaalisesta mediasta on tullut arvokas strateginen työkalu urheiluorganisaatioille niiden markkinoinnissa ja suhteiden hoitamisessa ulkopuolisten tahojen kanssa. Sosiaalisen media avulla urheiluorganisaatiot voivat sitouttaa sidosryhmiään luovilla tavoilla räätälöiden sisällön tietyille alustalle tiettyä kohderyhmää varten. Esimerkiksi jääkiekkjoukkue voi hyödyntää videoiden jakamiseen tarkoitettua TikTokia tavoitellessaan nuorempaa kohderyhmää. Sosiaalista mediaa käytetään osana urheilun myyntiä, mutta se on tehokkaimmillaan, kun sitä käytetään suhteiden ja tunnesiteiden luomiseen. (Pedersen 2021, 442.)

Sosiaalinen media antaa mahdollisuuden olla vapaasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja se tarjoaa markkinoijille useita tapoja tavoittaa ja olla yhteydessä kuluttajiin. Sosiaalisessa mediassa nousua ovat tehneet alustat, kuten Instagram, Snapchat ja TikTok, joissa kuvat ja videot korvaavat tekstin. Sosiaalinen media muuttuu jatkuvasti. Se on erilainen kuin mitä se oli vuosi sitten ja tulee olemaan erilainen taas vuoden päästä. (Appel, Grewal, Hadi & Stephen 2019, 79–80.) Liigassa joukkueiden tuottama sosiaalisen median sisältö koostuu pääosin uutisoinnista. Liigajoukkueet eivät Jormanaisen ym. (2016) mukaan pysty laittamaan riittävä panosta markkinointiin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalista mediaa ei näin

ollen hyödynnetä riittävästi myynnin edistämässä, kannattajien hankkimisessa eikä joukkueen ja fanien välisen yhteyden pitämisessä. (Jormanainen ym. 2016, 25.)

Sosiaalinen media on tehokasta urheilumarkkinoinnissa ja sitä voidaan käyttää asiakassuhteiden tehokkaaseen hallintaa erityisesti kuluttajien sitouttamisessa. Yrityksen sosiaalisen median markkinoinnin tavoitteena on viime kädessä saada lisää käyttäjiä heidän alustoilleen, jotta ihmiset päätyvät verkkosivuille ostamaan heidän tuotteitansa ja käyttämään yrityksen tarjoamia palveluja. Sosiaalisessa mediassa käytettävä vuorovaikutuksellinen sisältö kasvattaa urheilujoukkueita tukevien katsojien määrää jopa paremmin kuin seuran menestys. (Nisar, Prabhakar & Patil 2018, 193.) Yritykset voivat käyttää sosiaalisen median markkinoinnissa kilpailuja, joissa on palkintoina esimerkiksi kuponkeja, alennuksia tai tuotelahjoja. Kilpailuja käytetään sosiaalisen median markkinoinnissa, koska ne voivat levitä todella nopeasti ja tehdä näin yrityksestä tunnetumman sekä lisätä keskustelua yrityksen ympärillä. Yrityksen sosiaalisen median sivustot ovat myös miellyttävämpiä käyttää, kun siellä on kilpailuja ja muuta hauskaa sisältöä virallisempien markkinointiviestien lisäksi. (Tsimonis & Dimitriadis 2014, 334–335.)

Digitaalisen markkinoinnin asiantuntija Ossian Väisäsen (2020) mukaan erilaisia kilpailuja ja kuponkeja käytetään sosiaalisessa mediassa myös myyntiliidien keräämiseen. Liidi tarkoittaa henkilöä tai yritystä, joka ei vielä ole asiakas, mutta jolla on potentiaalia tulla asiakkaaksi (Kenton 2021). Liidien avulla saadaan kerättyä esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden sähköposteja. Parhaimmillaan tieto kilpailusta tai kuponkitarjouksesta leviää osallistujien keskuudessa. Kun tavoitellaan liidejä tietystä asiakaskunnasta on järkevää käyttää kohderyhmälle relevantteja palkintoja ja tarjouksia. (Väisänen 2020.) Tulevaisuudessa asiakasdatasta tulee yhä kasvavampi kilpailuedun lähde (Morey, Forbath & Schoop 2015, 98). Hallikaisen, Savumäen ja Laukkasen toteuttaman tutkimuksen (2020) mukaan asiakastietojen käyttö edistää merkittävästi myynnin kasvua B2B-yrityksissä. Asiakastietojen analytiikan avulla voidaan myös tehostaa asiakassuhteita. (Hallikainen, Savimäki & Laukkanen 2020, 90.)

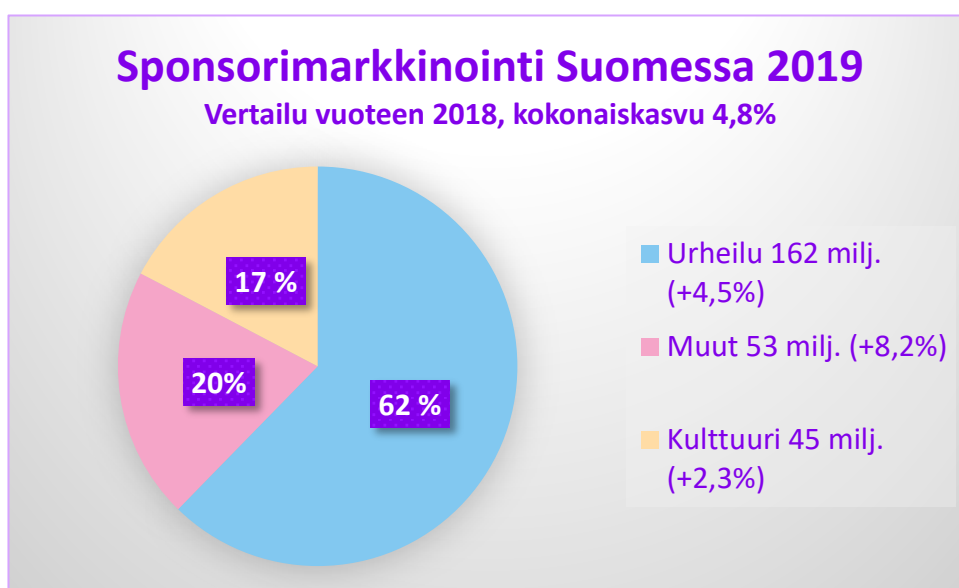
3.1.2 Sponsorointi

Yrityksen markkinoinnissa voidaan käyttää hyväksi sponsorointia, jolla tarkoitetaan tapahtuman, henkilön tai muun kohteen ostamista tai vuokraamista myynnin edistämiseksi. Sponsoroinnissa tavoitteena on, että kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. (Bergström & Leppänen 2021, 347.) Sponsorointi on näkyvä osa urheilun ja muiden yritysten välistä liiketoiminnallista yhteistyötä. Sponsoroinnin ammattimaisuus ja siihen käytettävä rahallinen panostus ovat nousseet nopeasti viime vuosina. Tämän takia sponsorointia on alettu pitää tärkeänä osana markkinoinnin kokonaisuutta ja myynninedistämistä. (Wagner, Storm, Nielsen & Agergaard 2017, 75.) Sponsorointi on muuttanut muotoaan eikä se ole ainoastaan urheiluseuran tukemista ja näkyvyyden saamista. Suuri osa seurojen tuloista tulee yhteistyökumppaneilta, jotka vaativat seuroilta läpinäkyvää ja vastuullista toimintaa. (Auvinen & Kuuluvainen (2017, 21.)

Perinteisesti yritykset ovat nähneet sponsoroinnin kuluna eivätkä sijoituksena. Yrityksiltä puuttuu näkemystä urheilun tarjoamista mahdollisuuksista, eivätkä urheiluorganisaatiot välttämättä tiedä, mitä ne oikeastaan yrityksille myyvät. Toiminnan kehittäminen on vaikeaa, koska urheiluorganisaatiot eivät tiedä riittävästi kohderyhmistä, joiden tavoittamisessa ne voisivat auttaa yrityksiä. (Jalonen ym. 2017, 10.) Jos yritykset haluavat näkyvyyden lisäksi laajempaa hyötyä urheilumarkkinoinnista, on yritysten erotuttava muista sponsoreista. Paremmat tulokset vaativat luovaa ja ennakkoluulotonta markkinointia. Tässä onnistuminen vaatii urheiluorganisaatiolta uusia, jopa epätavallisia keinoja tuottaa lisäarvoa sen asiakkaille. (Hämäläinen 189, 2016.) Urheiluseura tuo yhteistyökumppanille lisäarvoa tuomalla yhteen kuluttajia, jotka seura saa ympärilleen. Kun yhteistyökumppani saa lähetettyä viestinsä näille kuluttajille, on vastaanotto positiivisempaa kuin perinteisen markkinoinnin avulla ja ne voivat tuottaa yrityksille jopa suoria myyntidiilejä. (Kuuluvainen 2017, 24.)

Kauppätieteiden tohtori ja tietokirjailija Arto Kuuluvaisen mukaan Suomessa erityisesti paikallista urheilua on tuettu jopa hyväntekeväisyysmielessä miettimättä taloudellista hyötyä. Toiminnan vieminen taloudellisempaan suuntaan vaatii teknisten työkalujen käyttöönottoa, segmentointia ja suoraviivaisempaa liidien ke-

räämistä. (Kuuluvainen 2016, 14.) Sponsorointi & Tapahtumamarkkinointi ry:n tilaama ja Sponsor Insightin toteutettaman vuoden 2019 kyselytutkimuksesta selviää, että sponsoroinnissa Suomessa käytetään eniten rahaa urheilusponsorointiin. Tutkimuksen mukaan urheilusponsorointiin käytetty rahasumma on noussut tasaisesti jo pitkään. Vuonna 2009 urheilun sponsorointiin käytettiin noin 95 miljoonaa euroa, kun vuonna 2019 vastaava luku oli jo 162 miljoonaa euroa. (Sponsorointibarometri 2019.) Eniten sponsoroitava urheilulaji Suomessa on jääkiekko (Bergström & Leppänen 2021, 348).



KUVIO 1. Sponsorimarkkinointi Suomessa 2019. (Sponsorointibarometri 2019, muokattu).

Sponsorimarkkinoinnissa Suomi on esimerkiksi Ruotsia ja Norjaa reilusti perässä, sillä vuonna 2019 Ruotsissa sponsorimarkkinointiin käytettiin 730 miljoonaa euroa ja Norjassa 520 miljoonaa euroiksi muutettuna. Suomen markkina on kuitenkin kasvanut hieman nopeammin Ruotsiin ja Norjaan verrattuna. (Sponsoribarometri 2019.) Kun vertaillaan jääkiekon taloudellisia mittareita kotimaisen Liigan ja Ruotsin pääsarjan SHL:n välillä on sarjojen ja maiden joukkueiden välillä suuri taloudellinen ero. Esimerkiksi liikevaihdolla mitattuna SHL-seurojen yhteenlaskettu liikevaihto oli kaudella 2020–2021 noin 125 miljoonaa euroa, kun taas Liigassa se oli noin 69 miljoonaa euroa. Liigassa ja SHL:ssä lipputulot ovat noin 20 prosenttia kokonaistulosta, kun jätetään huomioimatta koronapandemian ai-

kana pelatut kaudet. Ruotsissa televisiosopimuksista saatavat tuotot ja sponso-rituet ovat suurempia, mikä on yksi vaikuttava tekijä liikevaihtojen eroissa. (Ernst & Young Oy 2021, 8–9.)

3.2 Myynti

Yleisesti ottaen myynti on kauppatavaran ja rahan vastinetta. Myynti ohjaa kai-kenlaista liiketoimintaa ja yritysten toimintaa. Urheilumyyntiä voidaan pitää myyn-nin alatasona ja se käsittää kaikkien tuotteiden ja palvelujen myynnin urheilussa. Urheilutoimialalla myydään esimerkiksi pääsylippuja, luksuspalveluja ja hanki-taan yhteistyökumppaneita. (Pedersen 2021, 413.) Tietokirjailija ja yritysvalmen-taja Mika Rubanovitschin mukaan myynnin rooli on murroksessa, ja myyjien vaa-timustaso on noussut viime vuosina. Kilpailu asiakkaista on koventunut ja myyjien tulee olla fyysisesti ja virtuaalisesti enemmän läsnä kuin koskaan aiemmin. Asi-akkailla on paljon ostomahdollisuuksia ja eri toimijoiden tarjoamia asiakaskoke-muksien vertailu on vaivattomampaa kuin aikaisemmin. Myyjien on kyettävä jat-kuvasti kehittämään toimintaa, jotta pystytään ylittämään asiakkaiden odotukset. (Rubanovitsch 2018, 19–20.)

Perinteisesti liiketoiminnassa ne yritykset ovat menestyneet, jotka onnistuvat par-haiten ylittämään asiakkaiden odotukset. Nykyään useimmissa tilanteissa riittää, että täytetään asiakkaan odotukset ongelman ilmetessä ja pystytään tarjoamaan helposti ja nopeasti asiakkaan haluama tuote tai palvelu. (Hämäläinen 24, 2016.) Kuuluvaisen (2017) mukaan urheilumyynnin haasteita on järjestelmällisyyden puute sekä heikko perehdytys ja koulutus. Ongelmien takia myyjien osaaminen ei ole riittävällä tasolla, mikä aiheuttaa haasteita myynnin tekemisessä. Myyjä ei välttämättä osaa kuunnella asiakasta, jolloin lisäarvon tuottaminen on hankalaa ja tyydytään myymään lyhyitä standardisopimuksia ilman asiakassuhteen jälki-hoitoa. (Kuuluvainen 2017, 62.)

Myynnissä erilaiset tuotteet ja palvelut vaativat myyjältä erilaista osaamista ja asennetta. Peruseriaatteet ovat kuitenkin samat myytävästä tuotteesta, palve-lusta tai asiakkaasta riippumatta. Esimerkiksi kuluttaja- ja yritysmyynnissä suurin

ero on pitkäjänteisyys. Yritysassiakkaiden kanssa vaaditaan yleensä pitkäjänteisyyden lisäksi aikaa ja teknistä tietämystä. (Hämäläinen 44, 2016.) Rubanovitshin (2018) mukaan myyntityö vaatii digiaikana uusia taitoja verrattuna siihen mihin myyjät ovat aiemmin tottuneet. Myynnin ja markkinoinnin tulee toimia tiiviisti yhdessä ja myös koko organisaatio tulee saada mukaan tukemaan myyntiä. Uuden teknologian tuomisesta myyntiin ei kannata jättäytyä pois, mutta perinteistä ja toimivaa myyntitapaa ei ole järkevää ajaa alas sen kustannuksella. (Rubanovitsch 2018, 83.)

Myyjät eivät ole enää ainoastaan palvelujen ja tuotteiden asiantuntijoita, vaan he ovat osa markkinoinnin kanssa toimivaa strategista osa-aluetta, jossa pyritään rakentamaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita. Myyjien tehtävä on tehdä arvopohjaista myyntiä, jossa yhdessä markkinoinnin kanssa tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. (Alhonen ym. 2018, 6.) Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö on tärkeämpää, kuin koskaan aiemmin. Yhteistyön tärkein tavoite on houkutella mahdollisia ostajia ja muuttaa heidät asiakkaiksi. (Brawn 2021.) Myynnin ja markkinoinnin vastuualueet ovat muuttuneet. Asiakkaat löytävät haluamansa tuotetiedot myyjien sijaan erilaisilta markkinoinnin tuottamilta alustoilta, jossa asiakas pystyy itse tunnistamaan ongelmansa ja kiinnostumaan yrityksen tarjonnasta. Asiakkaat ottavat ensimmäisen kontaktin usein markkinointiin, josta tieto lähtee myyjille, jotka alkavat rakentamaan asiakassuhdetta. (Alhonen ym. 2018, 7.)

IAB Finlandin tuottaman tutkimuksen (2020) mukaan yritykset haluavat markkinoinnin olevan yhä selkeämmin mitattavaa. Yritykset haluavat saada tietoa markkinoinnin vaikutuksista myynnin tuloksiin ja siitä, miten markkinointi vahvistaa yrityksen brändiä. (IAB Finland 2020.) Markkinointiautomaation avulla yritykset saavat tietoa mahdollisista asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Automaation avulla voidaan selvittää erilaisia asioita kuten mitä asiakas on lukenut, katsonut tai ladannut ja missä kanavissa hän on aktiivisimmillaan. Tiedoista saadaan siis selville, mistä asioista potentiaalinen asiakas on kiinnostunut. Näiden tietojen avulla markkinoinnista saadaan muodostettua liidejä, joihin myynti voi räätälöidä haluamansa lähestymistavan. (Kurvinen & Seppä 2016, 195.)

Urheilumaailma on muuttunut viime vuosina ja muutokset näkyvät myös myyntityössä. Urheiluliiketoimintaa on ravisuttanut muun muassa koronaviruksen aiheuttama pandemia, sosiaalisen median ja kuluttajien kulutustottumusten muutos. Urheilun myyntiin tarvitaan muutosten johdosta uusia luovia tapoja, joiden avulla voidaan tehdä myyntiä. (Pedersen 2021, 413–414.) Onnistuneessa yhteistyössä urheiluorganisaatiot hyödyntävät urheilun erikoispiirteitä kiinnostavalla tavalla yritysten näkökulmasta. Yritykset haluavat hyödyntää urheilusta sen erityistä kykyä puhutella kuluttajia tarinoiden avulla emotionaalisella tasolla. Kun urheiluorganisaatioilla on myydä selkeitä tuotteita yritykset investoivat niihin mielellään ja urheiluorganisaatioista tulee yrityksille tasavertaisia yhteistyökumppaneita. Kehittyvän osaamisen avulla urheiluorganisaatiot pystyvät muodostamaan pitkäaikaisia kumppanuuksia lyhyiden kampanjoiden sijaan. (Jalonen ym. 2017, 11–12.)

3.2.1 Tuotteistaminen myynnissä ja markkinoinnissa

Tuotteistamisella ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää. Markkinoinnin ja talouden asiantuntija Will Kentonin (2019) mukaan tuotteistamisella viitataan prosessiin, jossa ideaa, taitoa tai palvelua muokataan niin, että se voidaan markkinoida yleisesti myytäväksi tuotteeksi. (Kenton 2019.) Onnistuneesti toteutettu tuotteistaminen voi parhaimmillaan helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia. Tuotteistamisen avulla jostain palvelusta voidaan tehdä myös toistettava eli jokaiselle asiakkaalle ei tarvitse keksiä kaikkea uudelleen, mikä parantaa myös palvelun tasalaatuisuutta. (Tuominen ym. 2015, 7.)

Tuotteistamisessa käytetään laajasti erilaisten lisäpalvelujen niputtamista tiettyyn tarkoitukseen sopiviksi paketeiksi. Esimerkiksi monet hotellit tarjoavat erilaisia palvelupaketteja eri tarkoituksiin, kuten häihin, yrityskokouksiin ja lomaviikonloppuihin. (Wirtz ym. 2021, 414.) Esimerkkinä yhteistyössä tehdystä tuotteistamisesta toimii majoituspalvelun ja urheilutapahtuman yhteistyö. Hotellit voivat tarjota räätälöityjä paketteja urheilutapahtuman ympärille, jotka tarjoavat ainutlaatuisia matkailuelämyksiä. Hotellin kautta on mahdollista ostaa kokonaisuus, jossa asiakkaille järjestetään VIP-liput urheilutapahtumaan ja mahdollisuus tavata kas-

vokkain urheilija hotellin järjestämässä ruokailutilausuudessa. Pakettiin voi sisältyä myös esimerkiksi lentokenttäkuljetuksia, lentojen koordinoitua, ajoneuvojen vuokrausta ja muita elämyksiä. (Maglovskaa 2020, 7.)

Luksuspalveluala on kasvanut maailmanlaajuisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Erityisesti VIP-paikat ja aitiot ovat kasvattaneet merkitystään keskeisenä tulonlähteenä ammattilaisurheilusarjojen seuroille. Premium-paikoista saatavat tulot muodostavat Pohjois-Amerikan suurimpien palloilulajien tuloksesta noin 20 prosenttia. Asiakkaat saavat lisäarvoa viihdekokemuksiinsa, kun heille mahdollistetaan esimerkiksi yksityinen wc, korkeatasoinen ruoka ja istuimet hyvällä näköalalla. (Yonghwan, Yong Jae & Wonseok 2019, 3395.) Esimerkiksi englannin Valioliigassa pelaava Liverpool FC on tuotteistanut ottelutapahtuman, jonka ympärille on luotu erilaisia paketteja tarjoamaan vaihtoehdon pelkälle ottelulipulle. Ottelupäivän VIP-jäsenillä on tarjolla erilaisia vieraanvaraisuuspaketteja. Esimerkkinä kokonaisuus, jonka avulla pääsee ottelun lisäksi vierailemaan seuran museossa, syömään kolmen ruokalajin illallisen ja tapaamaan Liverpoolin entistä pelaajaa. Erilaisia paketteja on tarjolla niin yksityisille kuin yritysasiakkaille. (Liverpool FC, n.d.)

3.2.2 Tarinat osana myyntiä ja markkinointia

Kreikkalainen filosofi Aristoteles on yksi länsimaisen tarinankerronnan keskeisimmistä hahmoista ja hänen määritelmänsä tarinoista voidaan pitää edelleen pätevänä. Aristoteleen mukaan tarina on suullinen tai kirjallinen kertomus tapahtumista, jotka ovat tosia tai kuvitteellisia. (Rauhala & Vikström 2014, 59.) Tarinoilla on ainutlaatuinen merkitys myynnissä. Tarinoiden avulla voidaan rakentaa asiakassuhteita ja ne tekevät myyjästä ja tuotteesta helpommin muistettavia. Tarinankerronta toimii hyvin myynnissä, koska se ei kuulosta ostajalle myyntipuheelta. Parhaimmillaan hyvä tarina nostaa asiakkaan mielikuvissa jopa myytävän tuotteen arvoa. (Smith 2017, 15–16.) Ammattiurheilujärjestöillä on pitkät perinteet tarinoiden hyödyntämisessä osana markkinointia (Laurell & Söderman 338, 2017).

Urheilun tarinoilla on erityinen voima ja laadukas tarinankerronta tehostaa urheilumarkkinointia. Yritykset käyttävät urheilusta syntyviä tarinoita hyödyksi kertoessaan omaa tarinaansa. Edellytyksenä onnistuneelle toiminnalle on se, että yritys ja urheiluseura tukevat yhteistä arvomaailmaa. Yhteensopivat toimijat pystyvät hyödyntämään tarinoita uskottavimmin. (Jalonen ym. 2017, 79–80.) Kuuluvaisen (2020) mukaan markkinoinnissa onnistuessaan urheiluorganisaatiot kertovat yrityksille ja muille sidosryhmille urheilun merkityksestä ja yhdistävät siihen liittyviä arvoja modernilla ja mielenkiintoisella tavalla. Mikäli urheiluorganisaatio onnistuu luomaan itselleen menestyvän konseptin, lisääntyy muidenkin yritysten kiinnostus tehdä yhteistyötä. Kun tähän tilanteeseen päästään, yritykset ymmärtävät urheilun tarinoiden merkityksen ja voivat käyttää tarinoita konkretisoidakseen omia arvojaan. Näin toimimalla seurojen urheilumarkkinoinnin osaaminen kehittyy ja onnistutaan luomaan pitkäaikaisia kumppanuuksia. (Kuuluvainen 2020, 49.)

Tarinoiden kertominen rakentaa luottamusta. Luottamus on hyvien ihmissuhteiden perusta ja sen rooli on merkittävä asiakkaan ja myyjän välisessä yhteistyössä. Kun myytävissä tuotteissa tai palveluissa ei ole suuria eroja, asiakkaat tekevät ostopäätöksen sen myyjän tarjouksesta, jonka kanssa heillä on suurin luottamus. (Smith 2017, 16–17.) Tarinankerrontaa voidaan pitää merkittävimpänä viime vuosien markkinointitaktiikkana ja se on toimiva osa myös urheilumarkkinointia. Sosiaalisen median aikana hyvät tarinat voivat levitä erittäin nopeasti ja tämä ominaisuus sopii hyvin urheilun markkinointiin. Hyvät tarinat tarttuvat mieliin ja ihmiset ovat taipuvaisia jakamaan niitä eteenpäin. Tarinat ja niiden rooli fanien sitouttamisessa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa tulevat yhä tärkeämmäksi osaksi urheiluorganisaatioiden liiketoimintastrategioita. Vakuuttavan tarinankerronnan avulla urheiluorganisaatiolla on mahdollisuus erottua kilpailijoista. (Pedersen 2021, 463–464.)

Tarinat ovat hyödyllisiä, kun halutaan tuotteistaa palveluja. Tarinat pitävät sisällään kuvauksia palveluiden toiminnasta ja ihmisten kokemuksista palveluista. Tarinoissa on tietoa asioiden taustoista ja tavoista, joissa palvelua käytetään säilyttäen inhimillinen näkökulma. Tarina jättää kuulijalle tilan tulkita sitä omalla tavallaan ja arkikielellä kerrotut tarinat auttavat ammatillisten asioiden käsittelyä. (Tuominen ym. 2015, 33.) Esimerkkinä tarinallistamisen hyödyntämisestä tuotteista-

misessa toimii Kaakkois-Suomen kulttuurimatkailua varten koottu kirja alueen perinteisistä tarinoista ja historiasta. Teoksen kanssa voi suunnistaa alueella sijaitsevaan kirjaan merkittyyn kohteeseen ja lukea paikan päällä kyseisen paikan tarinoista, historiasta ja huhuista. Tarinat ovat siis kytköksissä oikeisiin paikkoihin ja niitä käytetään hyväksi oman matkailutuotteen tuotteistamisessa ja konseptoinnissa. (Vartiainen, Iso-Aho & Nuutinen 2020, 8.)

Filosofian tohtori David Gilliamin ja markkinoinnin professori Alex Zablahin toteuttaman tutkimuksen (2013) mukaan bisnesnäkökulmasta kerrotut tuotetarinat ovat tehokkaita vahvistamaan kuluttajien ostoaikeita, kun tarinoita kerrotaan ja käytetään työkaluna myyntitapaamisissa. Tutkimuksen mukaan tarinoiden käyttäminen on erityisen hyödyllistä, kun kyseessä on kertaluonteinen myyntitapaaminen. (Gilliam & Zablah 2013, 493.) Tarinallistamisen asiantuntijan ja tietokirjailija Anne Kalliomäen (2014) mukaan tarinallistaminen tukee myyntiä ja markkinointia, koska sen avulla yritys erottuu kilpailijoista ja luo näin kilpailuetua. Tarinat auttavat personoimaan tuotteen tai palvelun merkityksen juuri tietylle asiakkaalle. Tarinoiden avulla asiakkaille pystytään tekemään lisämyyntiä ja niiden avulla asiakkaita onnistutaan sitouttamaan. Niiden avulla jäädään myös paremmin asiakkaiden mieleen ja tämä edesauttaa asiakkaita suosittelemaan tuotetta tai palvelua, kun tarina pysyy asiakkaan mielessä. (Kalliomäki 2014, 28.)

Esimerkkinä tarinoiden käyttämisessä liike-elämässä on erilaiset yritysten pitämät blogit, jotka muodostuvat yrityksen kertomista tarinoista. Blogit ovat hyviä siinä, että niihin on helppo tulla aktiiviseksi kommentoijaksi ja osallistuvaksi jäseneksi kyseisessä yhteisössä. Yhteisöön osallistuvien jäsenten saaminen on yksi parhaista tavoista kehittää yrityksen brändiä. (Belew 2014, 18.) Blogi voi olla erinomainen markkinoinnin väline tiedon jakamiseen ja kommunikointiin sidosryhmien kanssa. Blogien avulla organisaatiot voivat jakaa tietoa yrityksestään tarinoiden avulla. Yritysblogi lisää vuorovaikutusta ja vuoropuhelua asiakkaidensa ja sidosryhmiensä välillä. Blogit antavat yrityksille mahdollisuuden luoda ja rakentaa mielekkäitä suhteita, jotka lisäävät asiakasuskollisuutta ja tunnettavuutta ulkopuolisten toimijoiden keskuudessa. (Weinstein & McFarlane 2017, 102.)

4 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksia tehdessä tutkimuksen ote voi olla kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Valittava tutkimusote määräytyy sen mukaan, kumpi tapa sopii paremmin tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tarkoitukseen. (Heikkilä 2014, 14.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, tunteista sekä kokemuksista ja siinä pyritäänkin ymmärtämään tarkasteltavaa aihetta tutkimuksen kohteen silmin (Puusa & Juuti 2020, 9). Laadullista tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää (Tuomi & Sarajarvi 2018, 64).

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Sen avulla saadaan vastauksia kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus saada lukumäärällisesti suurta määrää vastauksia vaan sen tavoite rajoitetaan pieneen harkinnanvaraisesti koottuun aineistoon, joka analysoidaan tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Yksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ydinvahvuuksista on se, että eri lähestymistapojen välillä on paljon vaihtelua. Aineisto voi olla analyysia varten eri muodoissa, kuten tekstinä, kuvana tai äänenä. (Köhler, Smith & Bhakoo 2019, 3.)

Opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteiden saavuttamista varten tehtiin kaksi haastattelua, joiden avulla haluttiin saada ymmärrystä myyntityöstä jääkiekko-organisaatiossa, laajentamaan tietoa teoriaviitekehyksen tueksi ja saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Molemmat haastateltavat toimivat jääkiekko-organisaatiossa myynnin parissa. Ensimmäinen haastateltava työskentelee Mestiksessä pelaavassa joukkueessa ja hänen tittelinsä on myynti- ja markkinointipäällikkö. Toinen haastateltava toimii Liigassa pelaavan joukkueen palveluksessa ja hänen tittelinsä on asiakkuus- ja myyntijohtaja. Liiga-seuran edustajaa kutsutaan tässä opinnäytetyössä myös nimellä X ja Mestis-seuran edustajaa nimellä Y. Haastateltavia lähestyttiin haastattelukutsun muodossa sähköpostiviestillä, jossa kerrot-

tiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja toteutustapa. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin myös haastattelukysymykset etukäteen tutustuttaviksi (Liite 1). Haastattelut toteutettiin vuonna 2022 viikolla 17 teemahaastatteluina etänä tehtyinä videopuheluinä.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusosuuden haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti ja siinä käytettiin apuna teemahaastattelun keinoja. Hyvärisen, Suonen ja Vuoren mukaan (n.d.) puolistrukturoidun haastattelun idea on se, että kysymykset tehdään etukäteen ja ne esitetään suunnitelman kaltaisessa muodossa, mutta vastaamisen tapa on vapaa. Tavoite ei kuitenkaan ole seurata valmista kysymyslistaa ja siirtyä heti vastauksen jälkeen seuraavaan kysymykseen. Tällä tavalla toimiessa saadaan helposti ainoastaan haastateltavan reagoiteja tutkijan tapaan nähdä aihe. (Hyvärinen, Suoni & Vuori n.d.)

Teemahaastattelu toteutetaan niin, että edetään etukäteen sovittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan. Haastattelussa käsiteltävät teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–66.) Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017) mukaan haastattelua suunnitellessa tärkeintä ei ole kuitenkaan oman haastattelutyylin nimeäminen vaan tärkeämpää on kuvata haastattelun strategia selkeästi. Myös valmiin haastattelumallin sijaan voi olla fiksuinta käyttää osia eri malleista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 18.)

Teemahaastattelussa haetaan vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun ja tutkimustehtävän mukaisesti. Etuna teemahaastattelussa on se, että siinä voidaan syventää ja tarkentaa kysymyksiä saatujen vastauksien perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Teemahaastattelu etenee tyypillisesti vapaamuotoisesti. Teemahaastattelu edellyttää tutkijalta etukäteisvalmistelua ja ymmärrystä ilmiöistä sekä niiden osatekijöistä. (Puusa & Juuti 2020, 81.) Merkittävin haastattelua varten tehty valmistelu oli tätä opinnäytetyötä varten koottu teoriaviitekehys ja sen luomisen aikana kertynyt tietotaito.

4.2.1 Haastattelujen toteutus

Hyvä haastattelija kuuntelee ja reagoi haastatteliijaan ja hänen vastauksiinsa. Haastateltavan on myös kunnioitettava ja korostettava sitä, että haastateltavan osallistumistansa haastatteluun ja tämän antamaa aikaa arvostetaan. (Hyvärinen ym. 2017, 25.) Tutkimuksissa valehtelu ja muistivirheet alentavat sen luotettavuutta (Heikkilä 2014, 177). Muistivirheitä pyrittiin välttämään tutkimuksessa sillä, että haastattelut tallennettiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen ne litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Tällä haluttiin varmistaa se, että pystyttiin keskittymään täysin haastattelutilanteeseen ilman, että haastattelun aikana olisi tarvinnut tehdä kattavia muistiinpanoja haastateltavan näkemyksistä. Molemmat haastattelut pidettiin samana päivänä 26.4.2022.

Hyvärisen ym. (2017) mukaan haastattelu on hyvä aloittaa lämmittelykysymyksillä, joiden on hyvä olla sellaisia, että niihin ei voi vastata ainoastaan yhdellä sanalla. Tämä auttaa siihen, että haastateltava on valmis jatkossa pidempiin puhevuoroihin ja kertomaan asioista omin sanoin. Kysymysten valmistelu on tärkeä osa valmistautumista haastattelua varten. Erityisesti opiskelijat suunnittelevat haastatteluja varten liikaa ja liian suoria kysymyksiä. (Hyvärinen ym. 2017, 21, 24). Haastattelujen aikana pyrittiin luomaan avointa keskustelua siten, että haastateltavat kertoisivat näkemyksiään aiheen ympäriltä omin sanoin. Haastatteluja varten oli luotu valmiit kysymykset, mutta ne pidettiin avoimina ja niiden määrä haluttiin pitää pienenä.

Pelkkä hyvien kysymysten valmistelu ei ole taie onnistuneesta haastattelusta. Haastattelussa on aina kyse vuorovaikutusta ja yllätykset ovat mahdollisia. Haastattelussa yksi toimiva tapa on reagoida haastateltavan puheeseen. (Hyvärinen ym. 2017, 9, 17). Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan, haastattelun etuna on se, että kysymyksiä on mahdollista toistaa, kysymysten sanamuotoa voidaan selventää ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Myös esitetyt kysymykset voidaan esittää tutkijan oman näkemyksen mukaan. Haastattelukysymykset kannattaa lähettää tiedonantajalle etukäteen, koska haastattelun avulla halutaan saada mahdollisimman paljon oleellisista tietoa kysymyksiin ja teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 63, 2018.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Validiteetti kuvaa tutkimuksissa sitä, miten onnistutaan kuvaamaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Haastattelututkimuksissa siihen vaikuttaa ensisijaisesti kysymysten laatu eli se, että niiden avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimusten tulosten tarkkuuteen vaikuttaa otoksen koko. Kun tutkimuksen otos on pieni tutkimustuloksiin vaikuttaa sattumanvaraisuus ja saatuja tuloksia ei voida yleistää. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta yksi merkittävä tekijä on se, että otos on edustava ja riittävän suuri. (Heikkilä, 2014, 177–178.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä ei kuitenkaan ole ratkaisevassa asemassa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kun tehdään laadullista tutkimusta määrä ei korvaa laatua ja tutkimuksen onnistumisen kannalta olennaisinta on tutkijan kyky tulkita tapauksia. (Puusa & Juuti 2020, 82–83.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK on laatinut ohjeen, jonka tavoite on edistää hyvää tieteellisestä käytäntöä. Sen mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimukset toteutetaan huolellisesti, rehellisesti ja keskittyen tekemisen tarkkuuteen. Tutkimustulosten tallentaminen, tutkimusten ja tulosten arvioiminen ja esittäminen ovat osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksissa tulee myös huomioida työhön käytettyjen aikaisempien tutkimusten tekijät viittamalla heidän julkaisuihinsa, jotta oikeat tekijät saavat teoksistaan niille kuuluvan arvon. (TENK, 2021.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Työtä on tehty huolellisesti keskittymällä tekemisen tarkkuuteen. Työssä apuna käytettyihin aiempiin teoksiin ja tutkimuksiin on pyritty viittamaan tarkasti, jotta oikeat henkilöt saavat kunnian tekemästään työstä.

4.4 Haastatteluaineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä tehdään jo aineiston hankkimisvaiheessa. Yleensä tutkimuksen aineiston voi analysoida ainoastaan henkilö, joka suorittaa tutkimuksen. Tutkija on osa laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ja tutkimuksen analyysia. Analysointia on jo ongelman, käsitteiden ja termien va-

linta prosessia varten sekä haastattelun aikana huomioitavat asiat, kuten keskustelun yksityiskohdat ja esiin nousevien asioiden toistuvuus. (Grönfors & Vilkkä 2011, 85.) Kun tehdään tutkimushaastattelua, haastattelijan kysymysten muotoilu, tyyli ja rajaukset vaikuttavat merkittävästi saataviin vastauksiin ja aineiston sisältöön. Haastattelijan vaikutus kuuluu kuitenkin haastatteluun ja se on aineiston analyysiin kuuluva ominaisuus eikä tutkimukseen vaikuttava ongelma. (Hyvärinen ym. n.d.)

Laadullista tutkimusta tehdessä aineisto on saatava sellaiseen muotoon, että sitä voidaan analysoida. Haastatteluaineistojen kohdalla tämä tarkoittaa yleensä aineiston muuttamista tekstimuotoon eli haastattelun litteroimista. Kun haastattelua litteroidaan, tulee tekstin vastata haastateltavan puhetta, eli haastateltavan kertomuksia ei saa muovata. Litteroinnin tarkkuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka luottamuksellisena tutkimusta voidaan pitää. (Vilkkä 2021, 110.) Haastattelujen toteuttamisen jälkeen aineiston analysointi aloitettiin aineiston litteroinnilla. Koska haastatteluilla oli suuri merkitys koko tutkimuksen onnistumisessa, tehtiin litterointia erityisellä huolellisuudella ja tarkkuudella. Haastatteluaineiston litterointia helpotti se, että haastattelusta tallennettiin sekä kuva että ääni. Tämä auttoi siinä, että litteroitavaa tekstiä luodessa pystyttiin huomioimaan myös puheen ulkopuoliset asiat.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole saada tutkimuksen tuloksista yleistettäviä vaan siinä tavoitellaan jonkun asian tai ilmiön ymmärtämistä. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on siis luoda sellaista tutkimusaineistoa, jolla saadaan kuvattua laajasti tutkimusongelmaa. (Vilkkä 2021, 121.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorialla on keskeinen osuus erityisesti tutkimuksen analysointivaiheessa. Tutkimuksen ollessa tieteellinen on saatuja tuloksia saatettava vuoropuheluun teorian kanssa. (Puusa & Juuti 2020, 81.) Tutkimuksen analysoinnin onnistumista varten opinnäytetyössä pyrittiin siihen, että tutkimuskysymykset, teoriaviitekehys ja haastattelukysymykset olivat linjassa keskenään. Tutkimusaineiston osalta tämä tarkoitti sitä, että haastattelurunko muodostettiin teoriaviitekehysten pohjalta. Haastattelujen avulla haluttiin saada mahdollisimman paljon tutkimusongelmaa käsittelevää tietoa ja ajatuksia teoriaosuuden tueksi mahdollista teorian ja tutkimuksen vuoropuhelua varten.

4.5 Haastatteluaineiston sisällönanalyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi alkaa aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Pelkistämävaiheessa tutkimusaineistosta poistetaan sellaiset asiat, jotka eivät ole tutkimuksen tarkoituksen kannalta relevantteja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–92.) Aineiston pelkistäminen aloitettiin sillä, että litteroidusta aineistosta poistettiin ylimääräisiä sanoja, ilmaisuja ja täysin aiheen ulkopuolisia asioita. Aineiston pelkistämisen jälkeen tekstistä alleviivattiin asioita, jotka koettiin merkityksellisiksi tutkimuskysymysten ja työn tarkoituksen kannalta. Tällä haluttiin helpottaa tekstin analysoinnin seuraavaa vaihetta.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kun redusointi on tehty, alkaa pelkistetyn aineiston klusterointi eli ryhmittely, jossa etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja kuvaavia käsitteitä. Tässä vaiheessa ryhmät luokitellaan ja niistä muodostuu erilaisia alaluokkia, jotka nimetään luokan sisältöön sopivalla tavalla. Ryhmittely muodostaa perustan tutkimukselle ja siinä alkaa syntyä alustavia kuvauksia tutkimuksen tuloksiin vaikuttavista ilmiöistä. Alaluokkien muodostamisen jälkeen muodostetaan yhdistämällä alaluokista yläluokkia ja vielä yläluokista pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Aineisto jaettiin alaluokkiin Excel-taulukkoon käyttäen apuna aiemmin alleviivaamalla esiin nostettuja kohtia analysoitavasta aineistosta. Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokkia.

Aineiston luokittelun selkeyttämiseksi alaluokat värikoodattiin vastaavalla värillä, kuin mihin yläluokkaan ne kuuluivat, jotta niiden erottaminen olisi helpompaa. Värikoodaamisen avulla pystyttiin myös pitämään kiinni siitä, että vastaukset voitiin yhdistää oikeaan haastatteluun. Yläluokista muodostettiin pääluokkien sijaan kolme teemaa, jotka ovat yhteistyökumppanit jääkiekon liiketoiminnassa, myyntityö jääkiekko-organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, jonka alaotsikkona on tarinallistaminen urheiluliiketoiminnassa. Teemat mukailivat opinnäytetyön teoriaviitekehystä, jotta teorian ja aineiston yhtäläisyyksiä ja eroja voitiin alkaa selvittämään. Tutkimuksen tuloksia käsitellään sisällönanalyysissa esiin nousseiden teemojen avulla.

5 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yhteistyökumppanit jääkiekon liiketoiminnassa

Haastateltavien kokemat syyt yhteistyökumppanien mukana oloon jääkiekkoliiketoiminnassa olivat hyvin samankaltaiset, mutta eroja nousi esiin siinä, kuinka merkittävänä he tietyt syyt näkivät. Mestis-seuran edustaja kertoi, että suurimpana syynä heidän kanssansa tehtävään yhteistyöhön on seuran avulla saatava näkyvyys. Myös Liiga-seuran edustaja kertoi, että näkyvyys on merkittävässä roolissa yritysten kumppaniksi ryhtymiseen jääkiekko-organisaation kanssa, mutta totesi näkyvyyden rinnalle tulleen paljon monipuolisia syitä. Hän korosti, että nykyään kumppanuudelta haetaan yksittäisen elementin sijaan kokonaisuutta. X nosti yhdeksi suurimmaksi trendiksi vastuullisuuden merkityksen. Hänen mukaansa erityisesti korona-aikaan vastuullisuudesta keskustelu on noussut räjähdysmäisesti asiakkaiden kanssa käytävissä myyntineuvotteluissa. Myyjiltä tämä vaatii kykyä perustella se, miten kumppanit voivat käyttää jääkiekkjoukkuetta tuodessaan esiin omaa tapaansa toimia vastuullisesti ja mitä lisäarvoa he voivat jääkiekon avulla saavuttaa. Tässä onnistumiseen auttaa jääkiekko-organisaation oma vastuullinen toiminta ja pyrkimys kehittää vastuullisuuttaan.

Molemmissa haastatteluissa selvisi, että yhteistyökumppanit haluavat eri asioita riippuen siitä, onko tavoitteena paikallinen vai kansallinen näkyvyys. Liiga-seuran edustaja totesi, että myyjän on tiedettävä mitkä asiat vaikuttavat siihen, että kumppaniksi lähdetään, jotta myyjä voi tehdä laadukasta myyntiä. Haastatteluissa selvisi, että kansallista näkyvyyttä tavoittelevat yritykset haluavat näkyä sekä paikallisesti että tv-kameroissa. Tällaista näkyvyyttä on jäämainokset, laitamainokset ja pelipaitamainokset, jotka näkyvät tv-kuvissa. X kertoi, että perinteiset näkyvyyselementit ovat erityisesti paikallisille yrityksille tärkein kumppanuudesta saatava asia ja iso osa paikallisista yrityksistä ei edes halua kansallista näkyvyyttä. Y kertoi, että Mestiksen televisio-oikeudet siirtyivät kaudelle 2021–2022 samalla yhtiölle, joka tuottaa Liigan televisiolähetysä ja uusi tv-sopimus on nostanut Mestiksen näkyvyyttä. Hän kertoi käyttävänsä nousseita katsojalukuja ja kasvanutta näkyvyyttä apuna myyntineuvotteluissa.

Molemmat haastateltavat nostivat esiin sen, että liiketoiminnan ydin ja suurin osa kumppaneista tulee seuran lähialueelta. Y kertoi, että korostaa usein asiakkaiden kanssa keskustellessaan, että kumppanit ovat omien hyötyjen lisäksi mahdollistamassa paikallisen seuran olemassaoloa. Haastatteluissa selvisi, että seuran lähialueilla on kuitenkin tietty kaupallinen potentiaali, koska yrityksiä on rajallinen määrä. Y kertoi, että seura haluaa tulevaisuudessa tarjota uusia tuotteita, jotta he pystyvät laajentumaan maantieteellisesti ja saamaan uusia kumppanuuksia. Esimerkkinä hän kertoi seuran halusta järjestää tulevaisuudessa enemmän tapahtumia verkostonsa ympärille.

Liiga-seuran edustaja kertoi, että liiketoiminnan ydin tulee jatkossakin olemaan jääkiekon ympärillä, mutta tiedostaa liiketoiminnan kasvun rajojen tulevan nykyisillä toimintatavoilla vastaan. Hän korostaakin, että seuran tulee kehittää myös jääkiekon ulkopuolista liiketoimintaansa, jotta toimintaa pystytään kehittämään. Organisaatiolla on käytössä perinteisiä jääkiekon ulkopuolisia tulonlähteitä, joita on esimerkiksi ravintolaliiketoiminta ja yrityksille järjestettävät työhyvinvointia tukevat päivät. Uudempia ja vielä kehitysvaiheessa olevia tuotteistettuja tapoja on erilaiset hyvinvointi ja inspiraatiopäivät, jotka on suunnattu kumppaniyrityksille sekä heidän henkilöstöllensä ja asiakkaille. X uskoo, että tulevaisuudessa uudet digitaaliset tavat tulevat vahvasti mukaan organisaation liiketoimintaan ja tuovat mukanaan uusia tulonlähteitä.

Yksi merkittävimmistä kumppanuuden syistä haastattelujen mukaan on jääkiekko-organisaation tarjoama yritysverkosto. Molemmat haastateltavat kertoivat, että heidän edustama seura on koko alueen merkittävin brändi. Y kertoi, että seura pyrkii kasvattamaan verkostoaan kehittämällä siitä yhteisön, joka olisi toiminnan voimavara. Verkoston kehittämisestä hän mainitsi, että he haluavat ottaa toiminnassaan Liiga-seuroja kiinni. Hän kertoi, että Liiga-seurat vierailevat kumppaneiden kanssa esimerkiksi Pohjois-Amerikassa asti. Y ei kuitenkaan uskonut, että Mestiksessä pystytään vielä tämän kaltaisiin kumppanimatkoihin. Organisaation tavoitteensa on kuitenkin järjestää ensi kaudella Suomen sisäisiä matkoja ja tulevaisuudessa isompia kokoontumisia. Kumppanimatkoilla tavoitellaan sitä, että kumppanit saavat uudenlaista lisäarvoa yhteistyöstä.

Myös Liiga-seuran edustaja kertoi, että yhtenä syynä heidän kanssansa tehtävään yhteistyöhön on yritysten halu päästä mukaan heidän usean sadan yrityksen verkostoon. Hän nosti esiin sen, että kumppanit haluavat yhteistyöstä eri asioita kuin esimerkiksi viisi vuotta sitten. Yritykset haluavat yhdistää oman arkensa jääkiekkjoukkueen kautta kuluttajien ja yrityspäättäjien silmiin, sekä saada konkreettista hyötyä yhteistyöstä. Hän kertoi asiakkaiden tarpeiden löytyvän, kun myyjä pääsee käymään keskustelua asiakkaan kanssa. X:n mukaan myyjän tulee selvittää nämä asiakkaan mukana olon syyt ja hyvän myyjän onkin tiedettävä, mitkä ovat yleisimmät kumppanuuden syyt. Selvitettäviä asioita ovat muun muassa, mitä kumppani haluaa yhteistyön avulla saavuttaa, mitkä asiat ohjaavat kumppaneiden toimintaa ja onko yhteistyön tavoitteet kaupallisia, yhteiskuntavastuullisia vai haluaako yritys lähestyä yritysverkostoa tai aktivoida kuluttajia.

X totesi haastattelussa, että nyt on käynnissä trendi, jossa yritykset haluavat olla osa yhteisöä ja tuoda esiin sen, että ovat paikallinen toimija. Hän kertoi, että paikalliset yhteistyökumppanit käyttävät kumppanuutta esimerkiksi työnantajamielikuvan rakentamiseen. Yritykset tekevät tätä palkitsemalla omaa henkilöstöä ja asiakkaita ottelulipuilla ja erilaisilla VIP-palveluilla. Heidän organisaationsa järjestää verkoston vahvistamiseksi paljon erilaisia kumppanimatkoja ja tapahtumia, kuten kumppaniaamiaisia. Näissä tapahtumissa myyjän tehtävä on ylläpitää hyviä asiakassuhteita ja tehdä lisämyyntiä. Paikalle saapuvat yhteistyökumppanit hyötyvät tapahtumista siten, että he pystyvät laajentamaan omia verkostojaan ja tapaamaan potentiaalisia asiakkaita. Erilaiset tapahtumat ovat myös viihteellisiä ja niiden tavoitteena on tuoda asiakkaalle esiin se, että yhteistyöstä saadaan monimuotoista lisäarvoa.

Y kertoi, että on huomannut asiakkaiden olevan nykyään vaativampia. Hän on huomannut, että asiakkaat haluavat kasvavassa määrin näkyvyyden lisäksi myös muuta hyötyä yhteistyöstä. Hän kertoi huomanneensa ilmiön, jossa uusasiakasmyyntiä tehdessä asiakas suostuu yhteistyöhön sillä ehdolla, että seura pystyy jotenkin todentamaan uusien kontaktien saamisen yritykselle. Yhteistyötä harkitsevat kumppanit haluavat hänen mukaansa nyt ja tulevaisuudessa aikaisempaa enemmän suoria liidejä ja myyntiä seuran tarjoaman verkoston sisältä. Y nosti esiin myös sen, että yritykset vertailevat nykyään enemmän sitä, mistä he saavat

parhaan hyödyn omalle rahalleen, jos tavoite on esimerkiksi näkyvyyden saaminen. Muutos vaatii myyjiltä sitä, että myyntitilanteessa tulee pystyä perustellumin kertomaan asiakkaalle, miksi hänen tarjoama ratkaisu on järkevä.

X totesi, että mitattavuus on tullut digitalisaation mukana uutena elementtinä liiketoimintaan, kun kumppanuudesta saatavia hyötyjä on mahdollista selvittää uusilla tavoilla. Hän kertoi, että yksi kumppaneiden mukaan lähtemisen syistä on kasvattaa myyntiä ja heidän pystyvän erilaisten mittauksien avulla todentamaan onnistuneensa tässä useiden kumppanien kanssa. Hänen mukaansa ostopäätökset tehdään pääosin tunteella ja seuran verkostossa olevien yritysten on helppo tutustua toisiinsa ja kasvattaa luottamusta, joka helpottaa kauppohen ja yhteistyön syntymistä. Esimerkkinä hän kertoi yhteistyöstä, jossa paikallinen kiinteistönvälitysyritys sai lisää toimeksiantoja yhdessä toteutettujen markkinointitoimenpiteiden avulla. X nosti esiin myös sen, että Liigassa pelaava seura on jo itsessään media, jonka avulla kumppanit saavuttavat kansallisia ja paikallisia kontakteja.

5.2 Myyntityö jääkiekko-organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa

Molemmat haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin sen, että myynti on todella merkittävä osa liiketoimintaa jääkiekko-organisaatiossa. Mestiksessä toimiva haastateltava totesi, että myynti on koko heidän toimintansa kulmakivi ja se menee kaiken muun toiminnan edelle. Liiga-seurassa työskentelevä haastateltava kertoi, että myyntityötä voidaan pitää merkittävimpänä yksittäisenä osa-alueena heidän liiketoiminnassaan. X totesi kuitenkin heti perään, että muidenkin yksittäisten osa-alueiden täytyy olla kunnossa, jos organisaatio haluaa menestyä.

Haastatteluista selvisi, että myyjillä on urheiluorganisaatiossa monia eri työtehtäviä ja heillä on käytössä monipuolinen myynnin tuotesalkku. Haastatteluiden mukaan myyjien tuotesalkussa on muun muassa erilaisia markkinoinnin tuotteita ja palveluja, kuten erilaisia näkyvyyslementtejä. Myyjän tehtäviin kuuluu myös yhteistyökumppaneiden hankinta ja nykyisten asiakassuhteiden hoitaminen. Yksittäisiä erityisesti yritysasiakkaille, mutta myös kuluttajille tarjottavia tuotteistettuja palveluja ovat erilaiset VIP-hospitality palvelut, joihin sisältyy esimerkiksi aitiot,

klubitilat ja muuta jääkiekko-ottelun ulkopuolista viihdykettä, kuten ravintolapalveluita ja entisten pelaajien tapaamisia. Molemmista haastatteluista nousi esiin se, että myytäviä tuotteita on paljon ja on myyjän tehtävä rakentaa jokaiselle asiakkaalle heidän tarpeitaan vastaava kokonaisuus.

Molemmissa haastatteluissa nousi esiin yhtenä merkittävänä myynnillisestä tehtävästä myyjän kyky saada asiakkaan luottamus ja selvittää jokaisen asiakkaan tarve ja se, mitä asiakas kumppanuudelta haluaa. Myytävään kokonaisuuteen halutaan lisätä vain asiakasta hyödyttäviä tuotteita. Y kertoi, että hän myy esimerkiksi erilaisia tukipaketteja ja tuotteistettuja kokonaisuuksia, joita räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Paketit sisältävät perinteisiä jäähallin ympäristössä olevia näkyvyyslementtejä, kuten kentänlaitamainoksia, jäämainoksia, erilaisia ledejä ja peliasujen mainoksia. Hän myös kertoi myyvänsä jään ulkopuolista sisältöä, jota seura haluaa tuottaa tulevaisuudessa lisää. X kertoi, että myös he ovat pyrkineet tuotteistamaan erityisesti ottelutapahtuman ympärillä kaiken mahdollisen, jotta yhteistyökumppaneille voidaan räätälöidä monipuolisia ja vaihtelevia paketteja.

X kertoi, että urheilun sponsorointi on nykyään hyvin pirstaloitunutta. Aikaisemmin esimerkiksi pääyhteistyökumppanuus sisälsi vain 1–2 elementtiä, kun nykyään he puhuvat myynnissä kokonaisuuksista yksittäisten tuotteiden sijaan. Muutokseen on hänen mukaansa vaikuttanut se, että yhteistyökumppanit haluavat monipuolisempaa hyötyä kumppanuudesta. Myös digitalisaatio on mahdollistanut uudenlaista tuotteistamista esimerkiksi seuran somekanavien avulla. Muutos vaatii hänen mukaansa myyjältä kykyä räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaisia paketteja ja tunnistaa ne asiat, jotka vaikuttavat siihen, miksi joku haluaa olla mukana jääkiekkobisneksessä. Y kertoi, että heillä myytävien tuotteiden sisältöä ja hintoja suunnitellaan yhdessä organisaation jäsenten kesken. Asiakkaille tarjottavaan kokonaisuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, miten asiakas tekee markkinointia. Valmiilla paketeilla seura pyrkii siihen, että yhteistyökumppanit ovat samalla viivalla ja maksavat tuotteista saman hinnan. Poikkeuksia tähän tehdään kuitenkin tarvittaessa esimerkiksi pitkäaikaisten kumppaneiden kanssa.

Keskusteltaessa myyjän työvälineistä molemmat haastateltavat kertoivat, että puhelin ja sähköposti ovat edelleen myyjien tehokkaimmat työvälineet. Molemmat haastateltavat myös uskoivat siihen, että puhelin tulee olemaan tulevaisuudessaakin myyjän tärkein työkalu. X kertoi, että puheluiden ja sähköpostien lisäksi organisaatiossa halutaan, että myyjät saavat potentiaaliset asiakkaat vierailemaan heidän luonaan jäähallilla. Myyntiä edistää se, kun asiakkaille voidaan esitellä paikka missä heidän logonsa voisi näkyä. Myös esimerkiksi VIP-tiloja halutaan esitellä, jotta asiakas voi itse huomata niiden olevan hyvä paikka järjestää henkilöstötapauksia. X:n mukaan myynnillisessä onnistumisessa erityisesti vieraampien asiakkaiden kanssa korostuu se, saako myyjä asiakkaan paikan päälle. Hän kertoi, että erityisesti korona toi mukanaan etäyhteyksien käytön, mutta ei usko niiden korvaavan asiakkaiden paikanpäälle saamisen hyötyjä.

Kun haastateltavilta kysyttiin, miltä myyntityö näyttää jääkiekossa tulevaisuudessa, molemmat haastateltavat nostivat jääkiekon aseman Suomen urheilukentässä vaikuttavan myyjän työhön. X kertoi, että pitää jääkiekon valta-asemaa vaakaana ja etumatkaa muihin lajeihin pitkänä eikä usko tilanteen muuttuvan. Hän kuitenkin kertoi tiedostavansa sen, että töitä pitää tehdä säilyttääkseen nykyisen aseman. Liigan tulee säilyttää paikkansa kiinnostavana sarjana, koska kuluttajilla on paljon erilaisia vaihtoehtoja viettää vapaa-aikaa ja jääkiekko-ottelut voi katsoa myös kotisohvalta. Hänen mukaansa Liiga-seurojen täytyy tarjota paikan päällä ainutlaatuinen kokemus, jota kotisohvalta ei saa. X nosti esiin sen, että heidän katsojistaan kahdeksankymmentä prosenttia on miehiä. Asiakaskuntaa pyritään tasoittamaan lisäämällä ottelutapahtumiin viihteellisyyttä esimerkiksi erätauковиihteen ja jumbotronilla näytettävän pusukameran avulla. Erilaiset lisämausteet lisäävät hänen mukaansa sekä kuluttaja-asiakkaiden että yrityspäättäjien mielenkiintoa ottelutapahtumaa kohtaan ja niitä tehdäänkin kaikkia katsojia varten.

Y kertoi, että myös hän näkee jääkiekon olevan ylivoimaisessa asemassa Suomessa ja sen tarjoavan yrityksille sellaista näkyvyyttä, mitä muut lajit eivät pysty tarjoamaan. Hän kuitenkin korosti, että tällä hetkellä on käynnissä trendi, jossa muut lajit kuten jalkapallo ja pesäpallo tulevat kiristämään jääkiekon asemaa. Jääkiekon valta-asema ei tule olemaan yhtä selkeä ja hän ei usko jääkiekon pitävän valta-asemaa tulevaisuudessa, mikäli trendi jatkuu nykyisenä. Hän nosti esiin sen, että vaikka sponsorointi kasvaa Suomessa ei uusia yrityksiä tule yhtä paljoa

markkinoille vaan kasvu johtuu siitä, että olemassa olevat yritykset sponsoroivat isommalla summalla. Kun muut lajit nousevat markkinoille, sponsorointiin ei tule uutta rahaa vaan olemassa oleva rahasumma jakautuu tasaisemmin kaikkien lajien organisaatioiden kesken. Tämä vaikuttaa suoraan myyjän toimintaa.

Y kertoi esimerkkejä, miten hän uskoo myynnin muuttuvan tulevaisuudessa. Hän uskoo, että tulevaisuudessa myyjän työmäärä tietyn rahasumman eteen tulee olemaan isompi, koska myyjällä on kumppaneina vähemmän yrityksiä, jotka ovat kiinnostuneet sijoittamaan ainoastaan jääkiekkoon. Hän myös kertoi, että näkee mahdollisena tilanteen, jossa jääkiekkjoukkueesta tulevaan puheluun ei ole kiinnostusta vastata nykyisellä tavalla. Merkittäväksi syyksi lajin kiinnostuksen hiipumiseen vaikuttaa hänen mukaansa se, että jääkiekossa ylimmälle sarjatasolle Liigaan ei ole mahdollista nousta Mestiksestä. Epäkohta näkyy siten, että muut lajit saavat jääkiekkoa kiinni. Yhtenä keinona jääkiekon aseman ylläpitämiseen hän nosti sen, että jääkiekkoliiton tulisi avata Liiga. Tämä niin sanottu hissiliike toisi lajille lisää huomiota ja seurat joutuisivat kehittämään toimintaansa ja hän uskoo, että muutos toisi suoraan rahaa jääkiekon liiketoimintaa.

X kertoi, että myyntityö jääkiekon parissa on ainutlaatuista, koska myyjät pääsevät toimimaan Suomen suosituimman urheilulajin parissa. Kysyttäessä myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista hän nosti esiin lajitaustan merkityksen. Hänen mukaansa myyjällä ei tarvitse olla jääkiekkotaustaa ja olisi hyvä, jos osa organisaation myyjistä tulisi lajin ulkopuolelta. Näissä tilanteissa asiakassalkun merkitys korostuu, koska jos kokemus lajista on ohutta ja asiakas haluaa jääkiekosta puhua, on myyjän vaikea täyttää asiakkaan tarpeita. X myös kertoi, että tunteita ja mielikuvia on erityisen tärkeää käyttää myytäessä urheilua, koska myytävä tuote on abstraktia.

Tärkeimmiksi myyjän ominaisuuksiksi Liiga-seuran edustaja nosti esiin ulospäin-suuntautuneisuuden, aktiivisuuden, halun tehdä asiakaspalvelua sekä aidon innon löytää ratkaisuja ja hyötyjä asiakkaalle. Hyvälle myyjälle ei myöskään riitä, että kaupan saa tehtyä, vaan myyjän täytyy jatkuvasti kehittää asiakassuhdetta ja pitää kokonaisuutta kasassa. Hän uskoi, että perinteiset myynnin lainalaisuudet tulevat pysymään myös tulevaisuudessa. Myyjällä täytyy olla kontakteja ja taito löytää mahdollisia asiakkaita. X kuitenkin uskoi, että myyjän taito kertoa

kumppanin saama hyöty korostuu entisestään, kun tuotteet tulevat kehittymään. X nosti myös trendien merkityksen esiin myyjän arjessa. Hän kertoi, että myyjien ei välttämättä tarvitse osata itse ennustaa tulevia trendejä, mutta hyvän myyjän on pystyttävä muuttamaan toimintatapojaan ja mukauduttava uusiin tilanteisiin. Jo nyt myyjien on täytynyt ottaa tuotesalkkuun erilaisia vastuullisuuteen liittyviä palveluita ja näiden merkityksen hän kertoi kasvavan lisää lähitulevaisuudessa.

Myyntityössä Mestis-seuran edustaja luottaa rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen, koska luottamuksen rakentamisessa menee kauan, mutta sen voi menettää nopeasti. Hän näkee suoraan, että asiakas ei osta myyjältä, joka ei ole rehellinen ja faktapohjainen. Y kuitenkin korosti, että myyjän on tärkeää olla oma itsensä, jotta asiakkaalla on miellyttävä olo myyntitilanteessa. Hän uskoi, että tulevaisuudessa myyntiä tehdään edelleen puhelinta ja sähköpostia käyttäen, mutta kumppaneiden kanssa kommunikoinnista tulee kaverillisempaa, jolloin yhteistyön ylläpidossa käytetään esimerkiksi pikaviestisovellus WhatsAppia.

5.3 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö

Haastatteluista selvisi, että myynnin ja markkinoinnin on tärkeää tehdä yhteistyötä, jotta ne pystyvät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Y näki yhteyden myynnin ja markkinoinnin välillä ja kertoi, että myynti on heidän toimintansa ydin, mutta näkee myös markkinoinnin roolin kasvaneen. Onnistuneen markkinoinnin avulla seura saa omiin kanaviinsa lisää seuraajia ja tykkäyksiä, jotka nostavat seuran tunnettavuutta. Hän koki, että myynnistä tulee tämän seurauksena houkuttelevampaa, kun seura on näkyvämpi ja näyttää ulospäin paremmalta. Y kertoi, että kun markkinointia tehdään laadukkaasti, on myyjän helpompaa mennä myyntineuvotteluihin, kun joukkue on näkyvillä ja saa näin ympärilleen hyvän positiivisen mielikuvan.

X kertoi heidän organisaationsa myynnin ja markkinoinnin tekevät paljon yhteistyötä. Hän kuitenkin kertoi, että yhteistyö voisi olla myös tehokkaampaa ja yhtenä keinona yhteistyön parantamisessa hän näkee viestinnän kehittämisen. Hän kertoi, että tehokkaasti toimivassa organisaatiossa myynnin täytyy saada tukea markkinoinnilta. X käytti esimerkkinä yhteistyön merkityksestä markkinoinnissa,

jossa yritysverkostoa halutaan mukaan erilaisiin tapahtumiin. Verkoston saaminen tapahtumiin vaatii kommunikaatioita kumppaneiden suuntaan niin markkinoinnilta kuin myynniltäkin, jotta suunniteltu tapahtuma voidaan järjestää onnistuneesti.

Sosiaalisen median markkinoinnista Mestis-seuran edustaja kertoi, että he eivät juurikaan pyri saamaan sen kautta myyntiä yritysten kanssa. Heidän sosiaalisen median markkinoinnin pääpaino on kuluttajamyynnin kasvattamisessa. Hän kertoi, että markkinoinnissa täytyy tunnistaa missä kanavassa mitään tehdään. Sosiaalinen media on heillä erityisesti faneja varten, jolloin yrityksille luotujen pakettien markkinointi ei sinne kuulu. Hän koki, että sosiaalisen median avulla ei saada sellaisia hyötyjä yritysasiakkaiden kanssa, että siihen kannattaisi suuremmin panostaa. Kuluttajien kohdalla sosiaalisen median markkinointi on kuitenkin tehokasta ja sitä käytetään esimerkiksi kausikorttien ja pelaajien käyttämien pelipaikkojen myyntiin. Y uskoi, että nykyinen trendi tulee jatkumaan, koska yritykset kaipaavat verkostoja tavalla, joita sosiaalinen media ei tarjoa. Hän kuitenkin huomautti, että kun heidän kumppanillaan on pääosin kuluttaja-asiakkaita, sopii yrityksen markkinointiin hyvin esimerkiksi pelipäivän päivitykset sosiaalisen median alustoilla.

Liiga-seuran edustaja kertoi, että myös heidän organisaatiossansa sosiaalista mediaa käytetään erityisesti kuluttajapuolen aktivointii. He pyrkivät edistämään sosiaalisen median avulla esimerkiksi kausikorttien, kampanjalippujen ja teemaotteluiden myyntiä. Kumppanuuksia tuodaan välillä esiin somessa, mutta tiedostaa sisällön olevan paikoin sellaista, joka ei kiinnosta heidän kaikkia seuraajia. Heidän seuraajiaan kiinnostaa pääosin jääkiekkoon liittyvät asiat. Seurassa on pyritty tuotteistamaan erilaista sisältöä ja esimerkkinä hän kertoi kumppanin tarjoaman taitokilpailun, jossa kumppani maksaa brändin näkymisestä kilpailussa. X kertoi, että vaikka somemarkkinointi on suunnattu pääosin kuluttajille myös yrityspäättäjät seuraavat eri kanavien sisältöä. Yritysasiakkaille suunnattuna digimarkkinoinnin kanavana heillä on käytössä LinkedIn. Seura käyttää sitä alustana kumppaniuutisten kertomiseen ja VIP-palvelujen markkinointiin. Hän kuitenkin huomautti, että profiilin hyödyntäminen markkinoinnissa on vasta alkutekijöissä ja seura otti sen käyttöön vasta edellisellä kaudella.

X kertoi, että markkinoinnilta vaaditaan nykyään innovatiivisuutta, jotta sen mahdollistama lisäarvo pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Tuotteistaminen on tässä isossa roolissa, jotta myyjät saavat käyttöön laajemman tuotesalkun ja mainostamisesta tulee helpompaa. Esimerkkinä hän kertoi seuran uudesta tavasta käyttää maskottia, jolla saadaan laajaa huomiota erityisesti lasten ja nuorten keskuudessa. Maskotti on kaupallistettu monin tavoin ja se on esimerkiksi TikTokissa hyvin suosittu. Maskottiin on mahdollista myydä mainoksia ja sitä käytetään apuna nuorille suunnattujen kausikorttien myynnissä. Maskotti on myös mahdollista myydä räätälöityihin yritysvierailuihin. Sitä käytetään avuksi myös yhteiskuntavastuullisissa asioissa esimerkiksi yhteistyökumppanin kanssa järjestetyllä koulukiertueella, jossa maskotti liikuttaa ala-asteikäisiä lapsia. X kertoi, että erityislaatuilla markkinoinnin keinoilla on onnistuttu kasvattamaan huomiota, kuitenkin rikkomatta seuran brändiä. Tämä vaatii myynniltä ja markkinoinnilta avointa ja muutosvalmista asennetta.

5.3.1 Tarinallistaminen urheiluliiketoiminnassa

Haastatteluissa selvisi, että urheiluliiketoiminnassa tarinoita käytetään apuna niin myynnissä kuin markkinoinnissakin. Liiga-seuran edustaja kertoi, että käyttää myyntineuvotteluissa apuna todella paljon tarinoita, koska tarinat tekevät myyntiä jo itsessään. Tarinoilla hän pyrkii saamaan asiakkaan luottamuksen ja nostamaan oman ammattitaitonsa uskottavuutta. X kuitenkin huomautti, että tarinoista saa parhaan hyödyn irti vasta, kun myyjä tutustuu asiakkaaseen. Esimerkiksi alueen jääkiekkohistoriasta kertominen ei ole mielekäästä, jos asiakas ei ole erityisen kiinnostunut jääkiekosta. Tarinoita käytetään apuna myös markkinoinnissa, jolloin tavoitellusta viestistä saadaan kiinnostavampi tekemällä erilaista sisältöä. Esimerkkinä hän kertoi kumppanin kanssa tehdystä markkinointikampanjasta paikalliselle logistiikka-alan yritykselle. He tekivät mainoksen, jossa kumppani kuljetti seuralle uusia maalivahteja, jotka seuran valmentajat ottivat vastaan. Tarinallistamisen avulla kumppanin mukana olosta tulee kerrottava tarina, joka ei ole päälle liimatun tuntuinen.

Mestis-seuran edusta kertoi, että erilaisissa myyntitilanteissa hyvän myyjän pitää kertoa tarinoita. Hän kertoi, että tarinoiden avulla myyjästä tulee helpommin lähestyttävä ja luottamusta herättävä. Hänen kertomat tarinat asiakastapaamisissa voivat liittyä esimerkiksi edellisten kausien sijoituksiin ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Asiakkaille halutaan myös kertoa joukkueeseen liittyvistä muutoksista, kuten joukkueen kehittymisestä uusien pelaajien avulla. Hänen kertomiin tarinoihin vaikuttaa muun muassa se, onko kyseessä vanha vai uusi asiakas. Y piti jääkiekko- liiketoiminnassa parhaana asiana sitä, että seura pystyy tarjoamaan ihmiselle tunteita riippumatta siitä, ovatko ne positiivisia vai negatiivisia. Näitä tunteita hän haluaa korostaa tarinoiden avulla ja kertoa kumppaneille siitä, että he ovat yhdessä seuran kanssa mahdollistamassa niitä.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö jaettiin kahteen osuuteen, jotka ovat teoriaviitekehys ja haastatteluiden avulla toteutettu tutkimus. Tutkittavasta aiheesta ei ole oikeastaan aikaisempaa kirjallisuutta, jonka takia teoriaosuudesta haluttiin kattava kokonaisuus, jotta se tukisi tutkimusta ja edesauttaisi näin opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista. Teoriaosuuteen panostettiin ja siinä pyrittiin käyttämään ajankohtaisia ja monipuolisia lähteitä, koska sen haluttiin muodostavan hyvän pohjan opinnäytetyölle. Tutkimusta varten haastateltaviksi pyrittiin saamaan jääkiekon parissa toimivia myynnin ammattilaisia, joiden osaamista ja tietotaitoa pystyttäisiin hyödyntämään tutkimuksessa. Haastateltavien haluttiin toimivan myös eri sarjatasoilla, koska Liigan ja Mestiksen liiketoiminta on hyvin eri kokoista ja haluttiin kuulla aiheesta eri näkökulmista. Tutkimukseen mukaan saadut haastateltavat sopivat hyvin työhön ja heidän kokemustansa pystyttiin hyödyntämään suunnitellusti tutkimuksen toteuttamisessa.

Opinnäytetyön tulokset on analysoitu ja raportoitu tunnistettujen teemojen ja trendien perusteella. Analyysin tukena toimi monipuolisen kirjallisuuden pohjalta luotu teoriaviitekehys, jota käytettiin koko opinnäytetyön perustana. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa aineiston laajuus ei suoranaisesti vaikuta tutkimuksen laatuun olisi suuremmasta määrästä haastatteluja voinut tulla esiin asioita ja teemoja, jotka jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta lisää kuitenkin se, että haastattelukysymykset olivat riittävän laadukkaita ja haastatteluiden sisältö tuki opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta. Haastateltavien vastauksia pystyttiin vertailemaan keskenään ja vertaamaan teoriaviitekehukseen, minkä pohjalta luotiin työn tavoitteiden mukaista uutta tietoa.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, mikäli myyjältä puuttuu kyky kuunnella asiakasta, on lisäarvon tuottaminen asiakkaille hankalaa. Tutkimuksen mukaan yksi merkittävimmistä myyjän ominaisuuksista onkin kyky selvittää asiakkaan tarpeet, jotta jääkiekko-organisaatio pystyy auttamaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksessa selvisi myös jo teoriaosuudessa esiin tullut tieto siitä, että myyjän työ ei lopu sovittuihin kauppoihin, vaan sen tärkeänä tehtävänä on asiakassuhteen hallinta. Teoriaosuudessa todettiin, että nykyään myyjiltä ei enää

vaadita jokaisessa tilanteessa asiakkaan odotusten ylittämistä vaan riittää, että asiakkaan tarve täyttyy tarjoamalla haluttu tuote tai palvelu. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat ovat nykyään tietoisempia siitä, mitä he kumppanuudelta haluavat. Vaikka asiakkailla olisi selkeä näkemys siitä, mitä he kumppanuudelta haluavat, on myyjän tehtävä selvittää asiakkaan tarve, jotta yhteistyöstä saadaan mahdollisimman kannattavaa.

Teoriaosuudessa todettiin, että sponsorointi on muuttanut muotoaan. Sitä ei enää tehdä ainoastaan urheiluseuran tukemiseksi ja näkyvyyden saamiseksi. Tämä pitää tutkimuksen perusteella paikkaansa, sillä tutkimuksessa selvisi, että urheiluseuran yhteistyökumppanit haluavat nyt ja kasvavassa määrin tulevaisuudessa kokonaisvaltaisempaa hyötyä kumppanuudesta. Tutkimuksessa selvisi kuitenkin se, että näkyvyys on edelleen merkittävässä roolissa urheilun sponsoroinnissa ja sen roolin odotetaan pysyvän merkittävänä myös tulevaisuudessa. Teoriaosuudessa selvisi, että yritykset haluavat markkinoinnin olevan mitattavaa, jotta he näkevät, miten se vahvistaa brändiä ja vaikuttaa myynnin tuloksiin. Tutkimus vahvisti väitteen sopivan myös jääkiekkoon, sillä siinä selvisi yhteistyökumppaneiden haluavan konkreettisempia ja mitattavampia asioita, kun he päätyvät tekemään yhteistyötä urheiluorganisaation kanssa. Mitattavuus nousi tutkimuksessa esiin uutena trendinä ja sen merkityksen voidaan olettaa kasvavan tulevaisuudessa.

Yksi tutkimuksen avulla löydetyistä trendeistä oli se, että yritykset haluavat yhteistyöltä entistä monimuotoisempaa hyötyä. Perinteiset sponsoroinnin elementit eivät ole katoamassa, mutta niiden rinnalla täytyy tarjota uusia palveluita, jotta pystytään täyttämään verkostossa olevien kumppaneiden muuttuvat tarpeet. Jääkiekko-organisaation ympärillä oleva verkosto nousi yhdeksi tutkimuksen merkittävimmistä teemoista ja sen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Verkostojen roolin merkitystä puoltaa teoriaosuudessa opittu tieto siitä, että merkittävä osa urheiluorganisaatioiden tuloista tulee yhteistyökumppaneilta. Potentiaalisille kumppaneille tehtävää uusiasiakasmyyntiä ja nykyisten asiakkuuksien hallintaa voidaankin pitää tutkimuksen perusteella yhtenä myyjän tärkeimmistä tehtävistä.

Teoriaosuudessa todettiin, että jääkiekossa ei hyödynnetä riittävästi sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia myynnin edistämisessä. Tämä väite sai tutkimuksen avulla tukea, sillä molemmat haastateltavat kertoivat, että heillä ei ole suuria tavoitteita myynnin edistämiseksi yritysasiakkaiden kanssa sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksessa selvisi, että jääkiekko-organisaatiot edistävät sosiaalisen median avulla pääosin kuluttajamyyntiä ja seurat haluavat tuottaa siellä seuran kannattajia kiinnostavaa sisältöä. Tämän lisäksi halutaan näyttäytyä sosiaalisessa mediassa yrityspäättäjien silmissä houkuttelevana kumppanina, jotta potentiaalisilla asiakkailla olisi seurasta positiivinen kuva mahdollista tulevaisuuden yhteistyötä varten. Tutkimustulokset tukivat teoriaosuudessa opittua tietoa siitä, että digimarkkinoinnin tavoitteet eroavat sen mukaan, että tavoitellaanko kuluttaja- vai yritysasiakkaita. Teoriaosuudessa digimarkkinoinnin tavoitteena kerrottiin olevan kuluttaja-asiakkaiden kanssa suoran myynnin tekeminen ja yritysasiakkaiden kanssa lähinnä vain myynnin tukena oleminen.

Tutkimuksessa selvisi, että jääkiekossa liiketoiminnan ydin on seuran lähialueella, mutta molemmat haastateltavat kertoivat seuran halusta laajentaa toimintaansa, koska alueen kumppanuudet tarjoavat vain tietyn kaupallisen potentiaalin. Tulokset vastasivat teoriaosuudessa opittua tietoa siitä, että urheiluorganisaation tulee ylläpitää brändin merkitystä paikallisilla markkinoilla, mutta myös laajentaa toimintaansa paikallisen alueen ulkopuolelle. Tutkimuksessa tuli esiin, että tätä laajentumista varten potentiaalisille yhteistyökumppaneille mahdollistetaan kansallista näkyvyyttä televisiossa ja järjestetään erilaisia tuotteistettuja tapahtumia. Tässä onnistuminen vaatii myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä, jotta yhteistyökumppaneiden edustajia saadaan osallistumaan seuran järjestämiin tapahtumiin ja myyjillä on tarjota asiakkaille oikeita tuotteita. Tämä on linjassa teoriaosuuden kanssa, jossa todettiin myynnin tarvitsevan markkinoinnin tukea, jotta koko organisaatio saadaan myynnin tueksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tuli esiin, että tuotteistamista käytetään hyväksi muun muassa siten, että niputetaan yhteen erilaisia palveluja. Molemmista haastatteluista selvisi, että tätä niputtamista käytetään apuna asiakkaille tarjottavissa pakeissa, koska asiakkaiden muuttuvia tarpeita on vaikea täyttää yksittäisten tuotteiden avulla. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatiot valmistelevat erilaisia

myytäviä kokonaisuuksia, mutta viime kädessä myyjän on räätälöitävä asiakkaalle sopiva kokonaisuus. Teoriaosuudessa selvisi, että onnistunut yhteistyö on myös helpompaa, kun yritys ja urheiluseura tukevat yhteistä arvomaailmaa. Tämä selvisi myös tutkimuksesta. Kun yritykset haluavat korostaa yhteistyöllä omaa vastuullisuustarinaansa tai omaa paikallisuuttaan, on yhteistyö uskottavampaa, kun jääkiekko-organisaatio tukee asiakkaan kanssa samankaltaisia arvoja. Tutkimuksessa selvisi erilaisten trendien ohjaavan sitä, mitä yritykset kumppanuudelta haluavat.

Yhtenä merkittävimmistä haastatteluiden eroista oli se, että Liiga-seuran edustaja nosti usean kysymyksen kohdalla esiin vastuullisuuden merkityksen. Haastattelussa hän kertoi käynnissä olevasta trendistä vastuullisuuden ympärillä ja uskoi sen kasvattavan merkitystä tulevaisuudessa. Mestis-seuran edustajan kanssa käydyssä keskustelussa vastuullisuus ei kuitenkaan noussut esiin. Tutkimuksessa selvisi se, että yleiset trendit ohjaavat jääkiekon liiketoimintaa ja tutkimuksen mukaan Mestiksessä otetaan mallia Liigan toiminnasta. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa vastuullisuuden kasvattaman merkitystä tulevaisuudessa myös Mestistä liiketoiminnassa, jolloin sarjan joukkueiden tulee ottaa vastuullisuus mukaan omaan tarjontaansa. Tällöin myyjät voivat tuoda asiakkaille ilmi sen, miten kumppanit saavat oman vastuullisuustarinansa näkyviin seuran avulla.

Vaikka haastateltavilla oli eriävä näkemys jääkiekon tulevaisuuden asemasta osana suomalaista urheilua, voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että mikäli jääkiekon valta-asema tulevaisuudessa horjuisi, on sillä suoria vaikutuksia myyjien työhön. Tulevaisuuden näkymään vaikuttaa oman tekemisen lisäksi myös muiden urheilulajien kehitys. Yhtenä jääkiekon valta-aseman ylläpitämisen haasteesta kertoi teoriaosuudessa esiin noussut tieto siitä, että jääkiekko ei ole naisten keskuudessa seuratuin urheilulaji. Teoriaosuudessa nousi esiin myös se, että naisten rooli tulee kasvamaan osana urheilua. Tutkimuksessa nousikin esiin jääkiekkoseurojen haasteeksi tasoittaa sen ympärillä olevaa sukupuolijakaumaa.

Tulevaisuudessa myyjän työssä ei tutkimuksen mukaan ole tulossa merkittäviä äkillisiä muutoksia, mutta siinä selvisi, että jääkiekkobisnes on alttiina yleisesti

liiketoimintaan vaikuttaville trendeille. Tutkimuksen mukaan myytävät tuotteet tulevat kehittymään johtuen organisaatioiden halusta kehittää omaa toimintaansa jääkiekon ulkopuolelle ja vastatakseen asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin. Teoriaosuudessa todettiin, että digitalisaatio tulee kasvattamaan urheiluliiketoimintaa, koska se mahdollistaa uusia ansaintamalleja. Vastaava tulos saatiin tutkimuksen tuloksissa, jossa selvisi digitalisaation tuovan mukanaan uusia tapoja tuotteistaa palveluja, mikä tuo mukanaan uusia tulonlähteitä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että myyjien ja urheiluseurojen vaatimustaso tulee asiakkaiden keskuudessa nousemaan, kun myyjien täytyy pystyä tarjoamaan asiakkaille entistä konkreettisempaa hyötyä. Asiakkaat haluavat kumppanuudelta tulevaisuudessa vielä enemmän suoria liidejä ja kauppaa urheiluorganisaation mahdollistaman verkoston sisältä. Jo nyt on noussut esiin trendi, jossa asiakkaat haluavat enemmän mitattavia tuloksia kumppanuuden hyödyistä. Mestiksessä pyritään saavuttamaan Liigaa liiketoiminnallisesti esimerkiksi hyödyntämällä verkostoa nykyistä aktiivisemmin, jotta kumppaneille voidaan tarjota lisäarvoa, jota Liigassa on jo tarjolla. Tässä onnistuminen vaatii seuroilta laajamittaista organisaatiotason yhteistyötä.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että jääkiekko-organisaation myyjällä olisi hyvä olla taito saada asiakkaan luottamus ja kyky toimia rehellisesti myynnillisissä tilanteissa. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaan luottamuksen saamisessa hyvä keino on tarinoiden kertominen. Luottamuksen merkitys korostui myös teoriaosuudessa, jossa kerrottiin sen olevan hyvän suhteen perusta ja tarinoiden olevan hyvä keino luottamuksen rakentamiseen. Tutkimuksessa esiin tullut tieto tarinallistamisesta tuki teoriaosuudessa ilmi tullutta tietoa siitä, että tarinat toimivat urheilun myynnissä ja markkinoinnissa.

Tutkimuksessa nousi esiin myös erilaisia luonteenpiirteitä, joita haastateltavat uskoivat hyvän myyjän tarvitsevan. Haastateltavien näkemykset tietyistä tarvittavista luonteenpiirteistä erosivat toisistaan, eikä niitä voi tämän tutkimuksen perusteella pitää myyjän pakollisina ominaisuuksina. Tutkimuksessa selvisi, että hyvä myyjä on asiakkaiden kanssa oma itsensä, jotta asiakkaalla on myyntitilanteessa helppo olla. Tätä voidaan tutkimuksen perusteella pitää yksittäisiä luon-

teenpiirteitä tärkeämpänä ominaisuutena. Tutkimuksessa molemmissa haastatteluista yhteneväisenä myyjän taitona nousi kyky selvittää asiakkaan tarve. Tämä ominaisuus korostuu tutkimuksen mukaan niin uusasiakasmyynnissä kuin nykyisten kumppanuuksien kanssa käytävissä keskusteluissa.

Yhdeksi merkittäväksi teemaksi työssä nousi esiin jääkiekon ympärillä oleva verkosto ja sen sisällä yksittäiset yhteistyökumppanit. Tutkimuksessa selvisi, että myyjällä on vastuu selvittää kumppanin tarpeet. Tarpeiden selvittämisessä auttaa se, että myyjä tietää ja ymmärtää kumppanien syitä lähteä mukaan jääkiekkoliiketoimintaan. Tämän opinnäytetyön yhtenä jatkotutkimusaiheena olisi selvittää esimerkiksi jonkun jääkiekkjoukkueen toimeksiantona, mitä heidän kumppaninsa yhteistyöltä haluavat. Toisena jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista kuulla, millä tavoin sosiaalista mediaa pystyttäisiin hyödyntämään laadukkaammin urheiluliiketoiminnassa myynnin edistämiseksi. Tämän työn mukaan sosiaalista mediaa käytetään pääosin kuluttaja-asiakkaille ja yritysten kanssa saatavat hyödyt jäävät pieneksi.

Keskeinen kysymys tässä työssä oli selvittää, millaista on myyntityö jääkiekkoorganisaatiossa ja miltä se tulee näyttämään tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteissa onnistuttiin, sillä työn pohjalta saa kuvan siitä, mitä asioita myyjän työhön kuuluu. Haastattelujen avulla kuultiin alan ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia työstä. Teoriaviitekehyksen avulla pystyttiin kasvattamaan ymmärrystä työhön vaikuttavasta yleistiedosta määritelmien ja muun teorian avulla. Tulevaisuuden ennustaminen oli yksi työn hankalimmista, mutta silti tärkeimmistä osaluista. Opinnäytetyössä onnistuttiin kuvaamaan trendejä, jotka ovat jo muuttaneet tai muuttamassa myyjän arkea, kun toimitaan jääkiekon parissa. Työssä onnistuttiin tuomaan esiin myös erilaisia tulevaisuuden näkymiä ja sitä, miten muutokset näkyvät erityisesti myyjän työssä.

LÄHTEET

Ala-Vähälä T., Lämsä J., Mäkinen J., Pusa S. 2021. Liikunnan talous Suomessa vuonna 2018. Turenki: Liikuntatieteellinen Seura. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 19. Viitattu 30.3.2022. Pdf-tiedosto.

https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/liikunnan-talous-suomessa-vuonna-2018-raportti.pdf

Alhonen, M., Alamäki, A., Aunimo, L., Hallikainen, H., Korpela, P., Rantala, T. & Vuori, J. 2018. Value creation through the integration of sales and marketing: Smarketing. Haaga-Helia University of Applied Sciences. Pdf-tiedosto. Viitattu 27.4.2022. https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2018/04/Value_creation_through_the_integration_of_sales_and_marketing.pdf

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. & Stephen, A. 2019. The future of social media in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science 48 (1), 79–95. Viitattu 28.4.2022. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä. Tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma Talent.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi, 19. painos. Helsinki: Edita.

Belew, S. 2014. The art of social selling: finding and engaging customers on Twitter, Facebook, LinkedIn, and other social networks. E-kirja. New York: American Management Association. Viitattu 23.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=1390901>

Brawn, A. 2021. Marketing vs. Sales: The Need for Collaboration in B2B. Marketing to integrators. Verkkosivu. Viitattu 27.4.2022. <https://m-2-i.com/lead-nurturing/b2b-sales-vs-marketing/>

Constantino, S. & Smith, A. 2020. Sport Branding Insights. New York: Routledge. E-kirja. Viitattu 25.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzly-NzgzMDdfX0FO0?sid=5680ab4a-382b-4d80-85c0-910d8feae4c4@redis&vid=0&format=EB&rid=1>

Ernst & Young Oy. 2019. Katsaus Liiga-seurojen taloudelliseen tilanteeseen. Kaudet 2017/2018 ja 2018/2019. Pdf-tiedosto. Viitattu 23.3.2022. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fi_fi/pdf/katsaus-liiga-seurojen-taloudelliseen-tilanteeseen.pdf

Ernst & Young Oy. 2021. Katsaus SM- liigaseurojen taloudelliseen tilanteeseen. Kaudet 2019/2020 ja 2020/2021. Pdf-tiedosto Viitattu 10.4.2022. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fi_fi/pdf/ey-liigaraportti-2019-2020-ja-2020-2021.pdf

Fasey, K., Sarkar, M., Wagstaff, C & Johnston, J. 2021. Defining and characterizing organizational resilience in elite sport. *Psychology of sport and exercise* 52, 1–12. Viitattu 30.3.2022. DOI: 10.1016/j.psychsport.2020.101834

Fetchko, M., Roy, D. & Clow, K. 2019. *Sports marketing*. 2. painos. New York: Routledge.

Finch, D., O'Reilly, N., Legg, D., Levallet, N. & Fody, E. 2022. So you want to work in sports? An exploratory study of sport business employability. *Sport, business and management* 12 (2), 117–134. Viitattu 10.4.2022. DOI: 10.1108/SBM-02-2021-0013

Gilliam, D. & Zablah, A. 2013. Storytelling during retail sales encounters. *Journal of retailing and consumer services* 20 (5), 488–494. Viitattu 24.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1016/j.jretconser.2013.04.005

Grönfors, M. & Hanna Vilkkä (Toim.). 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. E-kirja. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Viitattu 31.3.2022. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Hallikainen, H., Savimäki, E. & Laukkanen, T. 2020. Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial marketing management* 86, 90–98. Viitattu 24.4.2022. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.12.005

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

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. *Haastattelut*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Verkkosivu. Viitattu 28.9.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 10.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>

Hämäläinen, J. 2016. *Myynti, palvelu ja onnistumisen ilo*. Tampere: Mediapinta.

IAB Finland. 2020. *Päättäjätutkimus: Markkinointi 2020*. Pdf-tiedosto. Viitattu 27.4.2022. https://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/iab_avaus_markkinointi2020.pdf

Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. *Arvonluonnin pelikirja: urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. Turun ammattikorkeakoulu tutkimuksia 47. Pdf-tiedosto. Viitattu 23.2.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>

Jormanainen, J., Hillgren, E., Haltia, J. & Jalonen, H. 2016. Jotain uutta, paljon perinteistä, vähän väriä: sosiaalisen median hyödyntäminen jääkiekon SM-liigassa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 230. Pdf-tiedosto. Viitattu 25.2.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166357.pdf>

Kananen, J. 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen - Palvelukokemuksen punainen lanka. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 23.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521420467>

Kenton, W. 2019. Productiz. Investopedia. Verkkosivu. Viitattu 25.4.2022. <https://www.investopedia.com/terms/p/productize.asp>

Kenton, W. 2021. Sales Lead. Investopedia. Verkkosivu. Viitattu 28.4.2022. <https://www.investopedia.com/terms/s/sales-lead.asp>

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat - tilanne, muutokset ja tulevaisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 30.3.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-593-8>

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. 2017. Principles of marketing. 7. painos. E-kirja. Harlow: Pearson. Viitattu 10.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=5186192>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 27.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:4\(\(20\)Markkinoinnin\(\(20\)ja\(\(20\)myyntin\(\(20\)toteutustavat\(4.2\(\(20\)Inbound-markkinointi\(:Konvertointi](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:4((20)Markkinoinnin((20)ja((20)myyntin((20)toteutustavat(4.2((20)Inbound-markkinointi(:Konvertointi)

Kuuluvainen, A. 2016. Mitä on moderni urheilumarkkinointi? Laitamainoksista asiakasymmärrykseen. Pdf-tiedosto. Viitattu 14.3.2022. <https://www.slideshare.net/artokuuluvainen/mit-on-moderni-urheilumarkkinointi-laitamainoksista-asiakasymmrrykseen>

Kuuluvainen, A. 2017. Moderni urheilumyynti ja -markkinointi: käytännönläheisiä esimerkkejä seurojen arkeen. Pdf-tiedosto. Viitattu 14.3.2022. <https://www.slideshare.net/artokuuluvainen/moderni-urheilumyynti-ja-markkinointi-kytnnlheisi-esimerkkej-seurojen-arkeen-salibandyliiton-ylialueellinen-seurafoorumi-422017-laukaa>

Kuuluvainen, A. 2020. Urheilukontekstin erityispiirteiden ymmärtäminen. Pdf-tiedosto. Viitattu 16.3.2022. <https://www.slideshare.net/artokuuluvainen/arto-kuuluvainen-urheilukontekstin-erityispiirteiden-ymmrtninen-urheilujohtaminen-ja-markkinointi-vaasan-yliopistohelsinki-2292020>

Köhler, T., Smith, A. & Bhakoo, V. 2019. Feature Topic for ORM: "Templates in Qualitative Research Methods". Organizational research methods 22 (3), 3–5. Viitattu 4.4.2022. DOI: 10.1177/1094428118805165

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Laurell, C. & Söderman, S. 2017. Sports, storytelling and social media: a review and conceptualization. *International journal of sports marketing & sponsorship* 19 (3), 338–349. Viitattu 28.4.2022. DOI: 10.1108/IJSMS-11-2016-0084

Liverpool FC. N.d. Hospitality. Verkkosivu. Viitattu 26.4.2022. <https://hospitality.liverpoolfc.com>

Maglovskaja, C. 2020. Sport event tourism: an evolving business opportunity for the hotel industry. *International Journal of Scientific and Professional Issues in Physical Education and Sport* 10, 6–9. Viitattu 26.4.2022. <http://eprints.ugd.edu.mk/27293/1/Sports%20event%20tourism%20-%20an%20evolving%20business%20opportunity%20for%20the%20hotel%20industry.pdf>

Morey, T., Forbath, T. & Schoop, A. 2015. Customer data: designing for transparency and trust. *Harvard business review* 93 (5), 96–106. Viitattu 24.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a1434128-6d72-4150-ab7b-23e33cdf7214%40redis>

Nevala, A., Isotalo K. & Itkonen H. 2020. Miksi Suomesta tuli vuosikymmeniksi jääkiekko- mutta ei jalkapallomaa? *Ennen ja nyt* 20 (3), 1–22. Viitattu 29.3.2022. <https://doi.org/10.37449/ennenjanyt.94378>

Nisar, T., Prabhakar, G. & Patil, P. Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International journal of information management* 43, 188–195. Viitattu 24.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.003

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624. Verkkosivu. Viitattu 9.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L1P5>

Pedersen, P. & Thibault, L. 2014. *Contemporary Sport Management*. 5.P. Champaign, IL, USA: Human Kinetics.

Pedersen, P. 2021. *Encyclopedia of sport management*. E-kirja. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Viitattu 26.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMxMjg2MTFfX0FO0?sid=44e118ad-c4d9-4e8a-8637-029b6a55d602@redis&vid=0&format=EB&rid=1>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. *Storytelling työkaluna*. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 27.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BACBEXDTEB#kohta:STORYTELLING\(\(20\)TY\(\(d6\)KA-LUNA\(\(20\)piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BACBEXDTEB#kohta:STORYTELLING((20)TY((d6)KA-LUNA((20)piste:b4)

Ratten, V. & Madichie, N. 2016. The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. *Marketing intelligence & planning* 34 (2), 162–168. Viitattu 11.4.2022. DOI: 10.1108/MIP-07-2015-0131

Rubanovitsch, M. D. & Aaltonen, J. 2018 Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä. 1. painos. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Smith, P. 2017. Sell with a Story: How to Capture Attention, Build Trust, and Close the Sale. E-kirja. New York: American Management Association. Viitattu 26.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebscohost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTI1MDMwMF9fQU41?sid=39894e90-2b54-4509-b0bd-712b13be1941@redis&vid=0&format=EB&rid=1>

Sponsor Navigator. 2022. Sponsor Insight. Verkkosivu. Viitattu 29.3.2022. <https://www.sponsorinsight.fi/post/sponsor-navigator-2022-jaakiekkoyleisurheiluhiihto-jajalkapallo-suomalaisten-suosikkilajit>

Sponsorointibarometri. 2019. Sponsorointi & Tapahtumamarkkinointi ry. Pdf-tiedosto. Viitattu 3.3.2022. <https://www.spot.fi/wp-content/uploads/2020/02/Sponsorointibarometri-2019-SI-ja-SJTM.pdf>

TENK. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Verkkosivu. Viitattu 1.4.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Tsimonis, G. & Dimitriadis, S. 2014. Brand strategies in social media. Marketing intelligence & planning (3) 32, 328–344. Viitattu 24.4.2022. DOI: 10.1108/MIP-04-2013-0056

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 9.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia. Viitattu 23.4.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

Vartiainen, P., Iso-Aho, J. & Nuutinen, A. 2020. Tarinajoki: Kertomukset matkailijan oppaana Kaakkois-Suomessa. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. E-kirja. Viitattu 22.4.2022. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2020/05/tarinajoki-rural-explorer-2020.pdf>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: Ps-kustannus. Viitattu 14.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789523701731>

Väisänen, O. 2020. Miten kerätä liidejä sosiaalisen median avulla? Blogi. Viitattu 24.4.2022. <https://www.harvamarketing.fi/blog/miten-kerata-liideja-sosiaalisen-median-avulla>

Wagner, U., Storm, R., Nielsen, K. & Agergaard, S. 2017. When sport meets business: capabilities, challenges, critiques. Lontoo: SAGE Publications. E-kirja. Viitattu 22.03.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=5601750>

Weinstein, A. & McFarlane, D. 2017. Case study - how a business school blog can build stakeholder relationships and create added value in an MBA marketing program. *Journal of strategic marketing* 25 (2), 101–113. Viitattu 23.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1182574

Wirtz, J., Fritze, M., Jaakkola, E., Gelbrich, K. & Hartley, N. 2021. Service products and productization. *Journal of business research* 137, 411–421. Viitattu 26.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.08.033

Yonghwan, C., Yong Jae, K. & Wonseok, J. 2019. Personality determinants of consumption of premium seats in sports stadiums. *International journal of contemporary hospitality management* 31 (8), 3395–3414. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2018-0759

Zhang, J., Huang, H. & Nauright, J. 2017. *Sport Business in Leading Economies*. E-kirja. Bingley: Emerald Publishing Limited. Viitattu 30.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=4947198>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun kyselylomake

1. Mitä tuotteita myyt ja minkälaiset asiakkuudet ovat sinun vastuullasi?
2. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, kenen kanssa pyritte tekemään yhteistyötä?
(Esim. maantieteellinen sijainti, arvot, toimiala, yrityksen koko)
3. Mitä hyötyä yhteistyökumppaninne haluavat saada teidän kanssanne tehtävästä yhteistyöstä? (Onnistuttekko täyttämään asiakkaiden tarpeet? Koetko, että olemassa olevat asiakkaat arvostavat eri asioita kuin uudet.)
4. Miten seuran historiaa ja syntyneitä tarinoita hyödynnetään myyntityössä?
(Kerrotko myyntitapaamisissa tarinoita)
5. Millä tavalla myynti ja markkinointi tekevät yhteistyötä?
6. Hyödynnättekö sosiaalista mediaa myynninedistämisessä?
7. Kun puhutaan yritysmyynnistä, tarjotaanko asiakkaille tiettyjä standardipaketteja vai räätälöityjä ratkaisuja? (Jos räätälöityjä kuinka vapaat kädet myyjällä on toteuttaa asiakkaan toiveet?)
8. Minkä koet olevan myyjän tärkein ominaisuus, jotta voi olla huippumyyjä jääkiekko-organisaatiossa?
9. Miltä teidän mielestänne myyntityö näyttää tulevaisuudessa, kun toimitaan jääkiekon parissa?
10. Mikä tekee sinun mielestäsi myyntityöstä ainutlaatuista, kun sitä tehdään jääkiekon parissa?