

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

2023

Samu Mäkinen ja Arttu Näreharju

Urheiluorganisaation myynti ja myynnin johtaminen

Miten myydä urheiluorganisaatiota?



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2023 | 69 sivua

Samu Mäkinen ja Arttu Näreharju

Urheiluorganisaation myynti ja myynnin johtaminen

Miten myydä urheiluorganisaatiota?

Ilman myyntiä yksikään yritys ei voi menestyä. Alasta riippumatta juuri myynti tuo yritykselle liikevaihdon. Myöskään ilman laadukasta johtamista, ei voida saavuttaa tasokkaita tuloksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista myyntityö on urheiluorganisaatiossa, miten sitä toteutetaan ja mitkä muuttujat vaikuttavat myyntiin. Teoriaosuudessa avataan, mikä urheiluorganisaatio on, miten se toimii ja miten sitä johdetaan. Työssä vertaillaan myös ”tavallista” liiketoimintaa ja urheiluliiketoimintaa. Teoriaosuudessa tutustutaan myös business to business -myynnin maailmaan ja siihen, miten se liittyy urheilun kontekstiin.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisella haastattelututkimuksella. Haastattelut rajattiin valitun urheilulajin, koripallon mukaan. Tutkimustuloksia käsiteltiin aiheen mukaan urheiluorganisaation myynnin ja sen johtamisen perusteella.

Tutkimus osoitti, että toiminta suomalaisissa koripalloseuroissa on verrattain pientä ja helposti hallittavissa. Myynti ja yhteistyökumppaneille kohdistuva lisäarvo, on kuitenkin ollut valokeilassa viimeisten vuosien ajan ja etenkin lisäarvon tuottaminen seuran yhteistyökumppaneille on erityisen tärkeää.

Asiasanat: Urheiluorganisaatio, B2B-myynti, johtaminen, urheiluliiketoiminta

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2023 | 69 pages

Samu Mäkinen and Arttu Näreharju

Sales and sales management of a sports organization

How to sell a sports organization?

Without sales, no business can succeed. Regardless of the industry, it is the sales that bring the company revenue. Without high-quality management, positive results cannot be achieved.

The goal of this thesis was to find out what sales work is like in a sports organization, how it is implemented, and which variables affect sales. The theory part explains what a sports organization is, how it works, and how it is managed. We also compare "normal" business and sports business. The theory part also introduces the world of business-to-business sales and how it relates to the context of sports.

The research part of the thesis was carried out with a qualitative interview study. The interviews were limited by the chosen sport which was basketball. The research results were processed according to the topic based on the sales of the sports organization and its management.

The research showed that the activity in Finnish basketball clubs is relatively small and easily manageable. However, sales and added value for partners have been in the spotlight for the past few years, and especially producing added value for the club's partners is particularly important.

Keywords: Sports organization, B2B-sales, leadership, sports business

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 Urheiluorganisaatio	8
2.1 Urheiluliiketoiminta	11
2.2 Urheiluliiketoiminta Suomessa	13
2.3 "Tavallinen" liiketoiminta vs. urheiluliiketoiminta	15
3 Johtaminen	18
3.1 Johtaminen ja urheilu	19
3.1.1 Urheilujohtaminen Suomessa	19
3.2 Johtamistyyli	21
3.2.1 Autokraattinen johtaminen	22
3.2.2 Demokraattinen johtajuus	23
3.2.3 Laissez-faire johtajuus	23
3.2.4 Yhdistävä johtajuus	24
3.2.5 Osallistava johtajuus	25
3.2.6 Moniulotteinen johtajuus	25
3.3 Motivointi	26
4 B2B-myynti	28
4.1 B2B-myyntiprosessi	29
4.1.1 Prospektointi	29
4.1.2 Taustatyön tekeminen	30
4.1.3 Asiakkaan kontaktointi	30
4.1.4 Myyntipuhe	30
4.1.5 Vastaväitteiden käsitteleminen	31
4.1.6 Kaupan tekeminen	31
4.1.7 Asiakassuhteiden ylläpitäminen	32
4.2 Myyntiprosessin AIDA-malli	32
4.3 Tunnusluvut	34

4.4 Urheilumyynti	35
4.4.1 Tilat	36
4.4.2 Sponsorointi	37
5 Tutkimus	42
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat	42
5.2 Tutkimuksen tulokset	43
6 Yhteenveto ja johtopäätökset sekä luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	53
6.1 Johtopäätökset	53
6.2 Suositukset	56
6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	57
Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kuvat

Kuva 1 Urheiluorganisaatio (Slack 2020, 63)	10
Kuva 2 E-Sports yleisön kasvu (Roundhill 2020)	12
Kuva 3 AIDA-malli (Keap 2023)	33
Kuva 4 Sponsorimarkkinointi Suomessa (Sandström 2023)	40

Taulukot

Taulukko 1 ”Tavallisen” liiketoiminnan ja urheiluliiketoiminnan erot (Ruta ym. 2013, 9)	16
---	----

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

B2B	Business to business
Benchmarkkaus	Analyysi itsestä sekä kilpailijasta, jossa tutustutaan kilpailijan toimintaan ja tuotoksiin
CRM	Customer Relationship Management
E-sports	Elektroninen urheilu
ESPN	Entertainment and Sports Programming Network, pohjoisamerikkalainen televisiokanava
Fasilitteetti	Urheiluseurojen käyttämät tilat (arena)
NBA	National Basketball Association, Pohjois-Amerikan koripallosarja

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee urheiluorganisaatioissa tapahtuvaa myyntiä ja johtamista. Työn aihe valikoitui molempien kirjoittajien omasta mielenkiinnosta urheiluliiketoimintaa ja etenkin myyntiä kohtaan. Aihe on ajankohtainen, sillä viimeisten vuosikymmenten aikana urheiluliiketoiminta on kasvanut Suomessa sekä globaalilla mittakaavalla merkittävästi.

Opinnäytetyö toteutetaan urheiluliiketoimintaa, markkinointia ja urheilumyyntiä käsittelevää tutkimustietoa sekä ammatti- ja lähdekirjallisuutta laajasti hyödyntäen. Teoriaosuudessa pureudutaan urheiluorganisaatioon, sen toimintaan ja miten sitä johdetaan. Opinnäytetyössä käydään läpi myös business to business (B2B) –myyntiä yleisesti ja miten se liittyy urheilun kontekstiin.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tueksi on tehty puolistrukturoitu kvantitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka on muodostettu kuuden haastattelun avulla. Tutkimus rajattiin koripalloseurojen toimintaan Suomessa. Työn tavoitteena on selvittää, millaista myyntityö on urheiluorganisaatiossa, miten sitä toteutetaan ja mitkä muuttujat vaikuttavat myyntiin.

Tutkimuksen tuloksia analysoidaan ja puretaan omassa kappaleessa. Tutkimustulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä sekä niiden yhteenveto. Johtopäätöksiä peilataan opinnäytetyön teoriaosuuteen.

2 Urheiluorganisaatio

Seuran, liiton tai joukkueen koolla, liikevaihdolla, budjetin suuruudella tai työllistämisasteella ei ole käytännössä mitään tekemistä sen kanssa, lukeutuuko seura urheiluorganisaatioksi. Urheiluorganisaatio on yhteiskunnallinen organisaatio, joka toimii urheilualalla. Urheiluorganisaatio voidaan määritellä ryhmäksi ja yhteisöksi, jota johdetaan siten, että organisaatio vastaa siihen liittyviin tarpeisiin sekä sopeutuu jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Organisaation tulee olla tavoiteorientoitunut, jota tukee sen toimiva ja tarkasti suunniteltu rakenne. (Ruihley & Li 2021, 2–4.)

Urheiluorganisaatiot työllistävät miljoonia ihmisiä maailmanlaajuisesti erilaisissa tehtävissä, kuten esimerkiksi johtamisessa, urheilumarkkinoinnissa sekä urheilumyynnissä. Huippu tasolla urheilu on siirtynyt harrastelijamaisesta ajanvietteestä merkittäväksi toimialaksi. Kyseinen kasvu on ajanut muutoksia urheilun kulutuksessa, urheilun tuotannossa sekä muuttanut urheiluorganisaatioiden johtamista kaikilla urheilun tasoilla. (Taylor ym. 2008, 13.)

Kokonaisuudessaan urheiluorganisaatio koostuu viidestä tärkeästä elementistä, joita ovat sen sosiaalinen rakenne, vuorovaikutus toimialan kanssa, tavoiteorientoituvuus, toimiva rakenne sekä selvät tunnistettavat rajat. (Slack 2020, 5–6.)

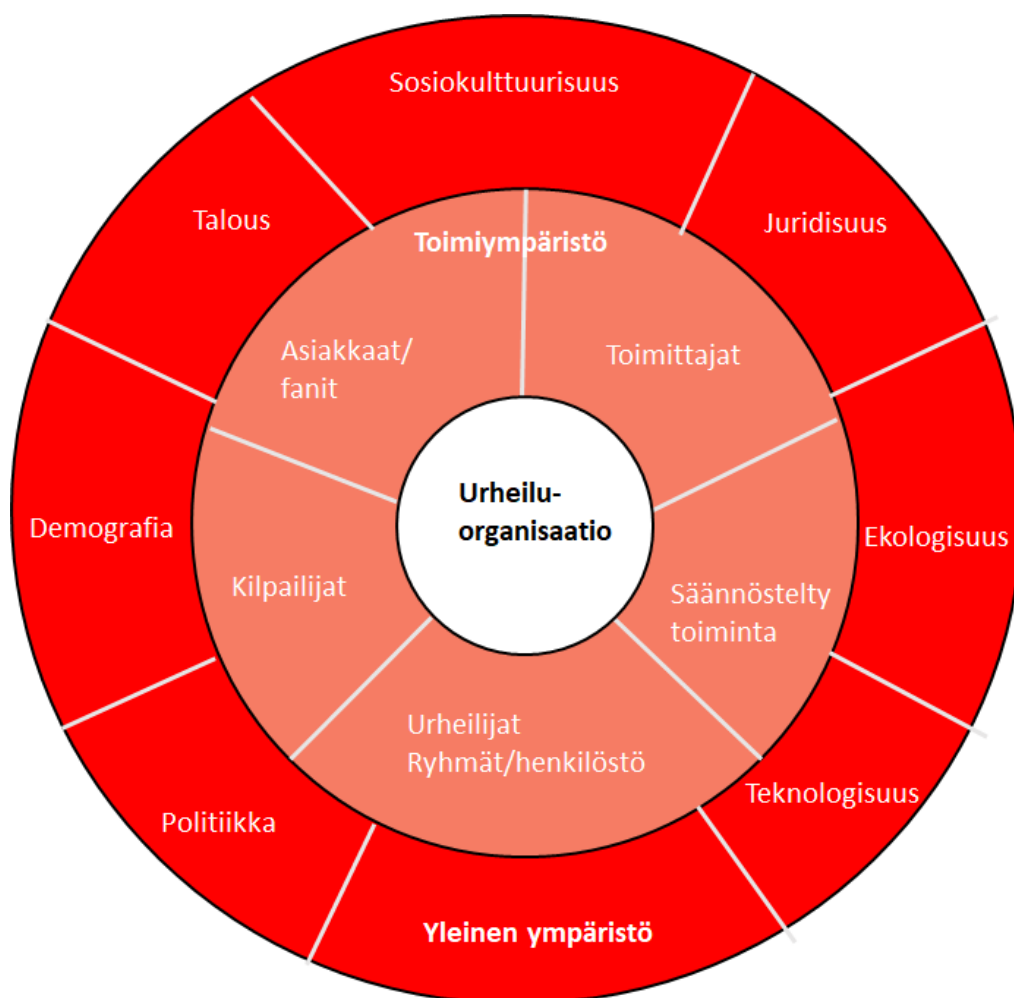
Urheiluorganisaation sosiaalisella rakenteella tarkoitetaan käytännössä organisaation päivittäisen työn hoitamista. Organisaation eri toimihenkilöt ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, suorittaakseen oleelliset tehtävät organisaation toimimiseksi. Yhä useampi henkilö ansaitsee elantonsa urheiluorganisaatioita johtamalla, hallinnoimalla tai pelaamalla. Tämä on pakottanut urheiluorganisaatiot ammattimaistumaan entistä enemmän, siksi onkin tärkeää, että organisaatio löytää sille sopivan sosiaalisen rakenteen. (Goodman 2016, 4–6.)

Jotta organisaatio voi määritellä itsensä urheiluorganisaatioksi, tulee sen olla jatkuvassa symbioosissa kyseisen toimialan kanssa. Esimerkiksi eri organisaatiot, kuten pankit tai autoliikkeet, jotka tekevät yhteistyötä seuran kanssa sponsoreiden välityksellä, eivät kuitenkaan ole suoranaisesti mukana seuran toiminnassa tai päätöksenteossa. Tämän takia yhteistyökumppanit eivät voi kutsua itseään urheiluorganisaatioksi. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että suurilla organisaatioilla, kuten Yamahalla tai Nikellä, on todella suuri vaikutusvalta urheilumaailmassa huolimatta siitä, että organisaatiot eivät lukeudu niin sanotuiksi urheiluorganisaatioiksi. (Eksteen 2014, 8–9.)

Jokainen urheiluorganisaatio on olemassa jonkun tietyn tavoitteen takia ja tavoitteet saattavat vaihdella urheiluorganisaatioiden kesken. Osalla päämääränä saattaa olla tuoton maksimointi, sarjamestaruus tai esimerkiksi olympiakullan voittaminen. Urheiluorganisaatiolla voi hyvinkin olla useita eri tavoitteita ja yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet organisaation sisällä saattavat erota toisistaan. (Slack 2020, 5–6.)

Henkilöstön keskeinen kanssakäyminen urheiluorganisaation sisällä ei tapahdu satunnaisesti. Se tapahtuu laadukkaan ja aktiivisen rakenteen myötä, joka sisältää markkinoinnin, tuote- ja palvelukehityksen, taloushallinnon sekä henkilöstökehityksen. Mekanismi joko koordinoi ja kontrolloi koko rakennetta tai pitää huolen siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Slack & Parent 2006, 5.)

Urheiluorganisaatiolla tulee olla suhteellisen helposti tunnistettavat rajat, jotka erottavat organisaation jäsenet muista henkilöistä. Urheiluorganisaation henkilöstöllä on usein sopimus organisaation kanssa, josta he saavat rahallista korvausta, statusta ja näkyvyyttä tai jotain muuta hyötyä työpanostansa vastaan. Voittoa tavoittelemattomissa urheiluorganisaatioissa rajat eivät ole niin helposti tunnistettavissa. Urheiluorganisaatioiden rajat eivät ole ikinä kiveen hakattuja, vaan ne voivat vaihdella ajan saatossa. (Slack 2020, 5–6.)



Kuva 1 Urheiluorganisaatio (Slack 2020, 63).

Tämä kuva ilmentää urheiluorganisaatiota ja sen sidosryhmiä. Urheiluorganisaatio on kuvan keskellä ja sitä ympäröi sen välittömään läheisyyteen kuuluvat sidosryhmät kuten urheilijat, fanit ja henkilöstö. Nämä ovat osa urheiluorganisaation toimiympäristöä. Kuvan ulkokehällä on yleinen ympäristö, johon kuuluvat esimerkiksi talous, juridisuus ja sosiokulttuurisuus. Näistä kaikista tekijöistä muodostuu kokonaisuus, urheiluorganisaatio.

2.1 Urheiluliiketoiminta

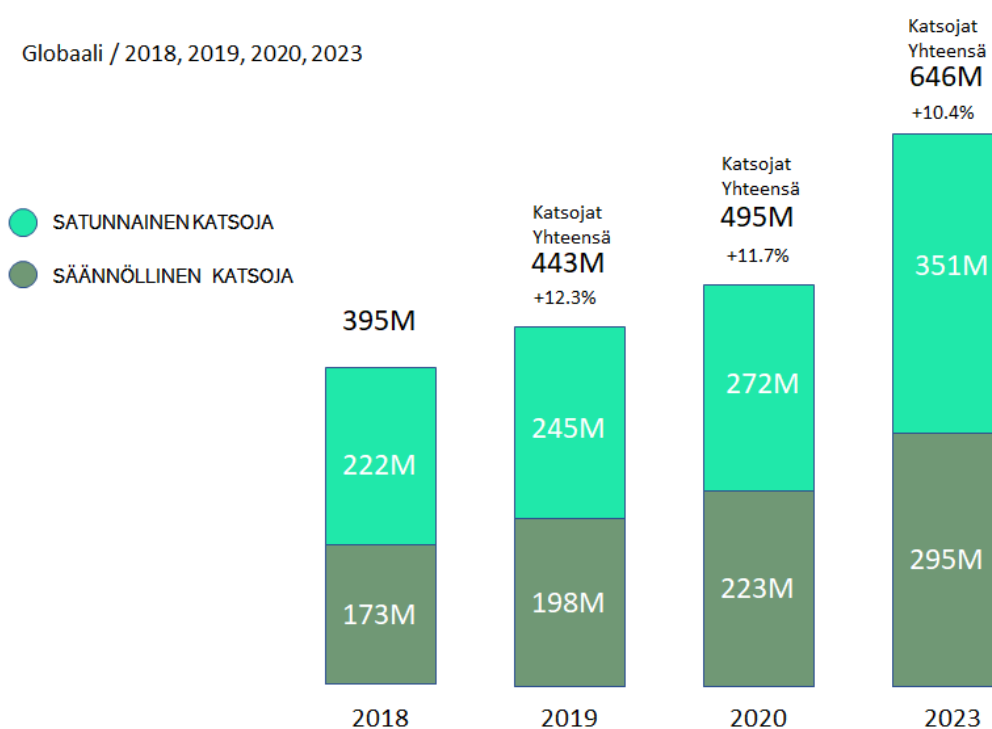
Urheiluliiketoiminnan perimmäinen olemus on, että se on lähempänä palvelua, kuin tuotetta vaikka sen ympärillä tapahtuu myös paljon tuotepohjaista liiketoimintaa, kuten fanituotteet, jossa fyysiset tuotteet vaihtavat omistajaansa. Urheiluliiketoiminta onkin usein aineetonta palvelua, joka on vaihtelevaa, katoavaa ja ennalta arvaamatonta. Urheilutapahtumaan osallistuvat katsojat ovat samanaikaisesti kuluttajia, että tuottajia. Urheilun erityispiirteisiin lukeutuu sen vuosikymmenien saatossa kehittyneet toimintatavat, jotka herättävät huomioita yrityksissä ja vetävät puoleensa ihmisiä. Jotta urheilu voisi mahdollistaa erilaisia arvonluonnin muotoja toimijoille, tulee sillä olla tukeva kivijalka, joihin juuri urheilun erityispiirteet lukeutuvat. (Jalonen ym. 2017, 20.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana urheiluliiketoiminta on kasvanut globaalilla mittakaavalla kymmeniä miljardeja euroja vuosittain. Urheiluala kukoistaa tällä hetkellä mahdollisuuksista jokaisella siihen koskettavalla osa-alueella. Näihin kyseisiin osa-alueisiin kuuluu muun muassa urheilumarkkinointi, sponsoritoiminta, urheilumedia (perinteinen sekä sosiaalinen media), urheilutilat sekä korkeakouluinstituutiot, jotka kasvavat vauhdilla. Vaikka mahdollisuudet alalla ovat huimassa kasvussa, kilpailu on myös lisääntynyt huomattavasti. (Belzer 2014.) Uusi digitalisoitunut sukupolvi on tuonut useita erilaisia sovelluksia, joiden avulla voidaan seurata ja jakaa urheiluun liittyviä omia aktiviteettejaan. Samalla tavalla myös eri urheilubrändit voivat käyttää hyväkseen digitaalista mediaa muovatakseen urheilufanien katsojakokemusta. Uusi teknologia mahdollistaa brändejä erottumaan joukosta tekemällä enemmän yksilöityjä kokemuksia seuraajilleen. Esimerkiksi Adidas, joka aloitti urheilujalkineiden valmistusyhteistyön 3D-tulostusyhtiön kanssa. Kyseinen yhteistyö saattaakin olla urheilujalkineiden uusi vallankumous. (Au 2017.)

Markkinointi urheilussa on uniikkia, sillä urheilutuotteet ja -palvelut eroavat huomattavasti muista tuotteista, joita kuluttajat ostavat. Urheilua kulutetaan

yhtä nopeasti kuin sitä tuotetaan. Urheilu on ”kuihtuva” tuote, josta asiakkaalle ei ole annettu yhtään takuita tyytyväisyydestä. Toimihenkilöt, jotka tuottavat urheilukokemuksen eivät pysty ennustamaan tapahtuman lopputulosta tapahtuman spontaanin luonteen, epävakauden sekä epävarmuuden vuoksi. Tämän seurauksena urheilumarkkinoilla on aina uniikki haasteensa. (Pedersen & Thibault 2014, 13.)

Urheiluliiketoiminnan markkinoiden kasvuun on myös vaikuttanut E-urheilu. Viimeisen kymmenen vuoden aikana E-urheilun suosio on ollut valtavassa nousussa ja se kasvaa jatkuvasta vuosi vuodelta noin 40 prosenttia. Organisaatiot kuten ESPN ja NBA ovatkin jo syvästi mukana E-urheilun maailmassa erilaisilla kumppanuuksillaan. (Au 2017.)



Kuva 2 E-Sports yleisön kasvu (Roundhill 2020).

Tässä kuvataan E-urheiluyhteisön kasvua. Kasvua on tapahtunut nousujohteisesti vuodesta 2018 lähtien. E-urheilu on saanut lisää satunnaisia katsojia, ja samalla myös satunnaisista katsojista on muodostunut säännöllisiä katsojia. Satunnaisia katsojia E-urheilun parissa on kymmeniä miljoonia enemmän kuin säännöllisiä katsojia. Katsojien yhteismäärä on noussut jokaisena vuonna yli 10 prosenttia.

2.2 Urheiluliiketoiminta Suomessa

Suomalaisen urheiluseuran mahdollisuudet menestyä ovat suoranaudessa yhteydessä sen seurabrändiin. Organisaation seurabrändillä ei suinkaan tarkoiteta pelkästään nimeä tai logoa, vaan seuran identiteettiä, jossa sen arvot nousevat esille. Jotta katsoja/fani pystyisi samaistumaan seuran kanssa, tulee seuran viestiä arvonsa selkeästi. Kun seuralla on vahva seurabrändi, luo se sille mahdollisuudet kehittää toimintaansa sekä menestyä myös urheilullisesti. Vahva seurabrändi tuo mukanaan katsojia, mediaa, yhteistyökumppaneita, valmentajia sekä pelaajia. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 24–25.)

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta urheilu ja etenkin urheilutapahtumat ovat todella epävarmoja tuotteita kuluttajan kannalta. Tämä johtuu siitä, että urheilu on pääosin aineetonta tuotetta. Niin kauan, kun korruptoineisuus pystytään pitämään loitolla, ottelutapahtuman ennustaminen etukäteen on lähes mahdotonta. Kaiken tämän lisäksi urheilutapahtumaa tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kuluttaja ei voi koskaan olla varma millainen tapahtuma on tarjolla; välillä ottelu voi tuottaa suurta viihdearvoa ja välillä se voi olla todella tylsää ja kuivaa katsottavaa. Vahva seurabrändi pystyy kuitenkin takaamaan kuluttajalle, että ottelutapahtuma luo tietynlaisen laadullisen arvon. Jos esimerkiksi seuran brändi säteilee intohimoa, joka näkyy kannattajien kiihkeytenä, voi kuluttaja olla varma, että hän saa ottelusta itselleen jonkinlaista arvoa. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 25–26.)

Hyvä esimerkki siitä, miten vahva seurabrändi voi tuoda organisaatiolle menestystä ja pääomaa, on salolainen Korisliigaa pelaava Vilpas Vikings. Vuodesta 2009 lähtien seuralla on ollut todella sitoutuneita ja intohimoisia kannattajia. Seuran noustessa takaisin Korisliigaan kaudella 2008–2009 ensimmäiset vuodet olivat haastavia, jolloin seura taisteli vuodesta toiseen pitääkseen sarjapaikkansa. Kaikki kuitenkin muuttui vuonna 2016, kun lukioikäiset junioripelaajat saivat idean alkaa kannattamaan seuraa taas ”ultramaisesti”. Kauden päätteeksi fanikatsomoon oli kerääntynyt useita satoja laulavia kannattajia ja kausi 2016 päättyi Kouvolassa puolivälierissä Kouvoja vastaan, jossa paikalla oli noin kuusi bussillista kannattajia. Vuoden 2016 jälkeen voi sanoa, että ”Vilpas-boomi” alkoi ja seurabrändistä kasvoi todella vahva. Yleisöä alkoi saapumaan Vilppaan ottelutapahtumiin pelien tunnelman vuoksi. Seuraavina vuosina katsojaluvut nousivat huomattavasti, syntyi uusia merkittäviä yhteistyökumppanuuksia, median kiinnostus seuraa kohtaan nousi sekä kaikkien aikojen tunnetuimpiin suomalaisiin koripalloilijoihin lukeutuva Teemu Rannikko siirtyi seuraan. Vahva seurabrändi mahdollisti myös seuran toiminnan kehittämisen ja johti myös suuriin menestyksiin urheilullisesti. (Collin 2016; MTV-Uutiset 2017; Vainio 2017.)

On mahdollista hyödyntää urheiluorganisaatiota ja urheilua liiketoiminnan kumppanina joko vertauskuvallisesti tai välineellisesti. Yhteiskuntavastuun huomioonotto, brändirakentaminen ja verkostoituminen ovat yleisiä yhteistyön muotoja, missä urheilu korostuu erityisesti välineellisessä muodossa. Urheilu mahdollistaa kanavien luonnit, joiden avulla ja kautta brändit puhuttelevat kohderyhmiään. Brändirakentaminen onkin jatkuvaa työtä, jotta kohderyhmän mielestä brändi vastaisi heidän tavoitemielikuvaansa. Urheilu mahdollistaa myös uusien yhteyksien saamista, sekä vahvistaa jo olemassa olevia verkostoja. (Mäkinen ym. 2010, 15–16.)

Myös urheilun yhteydessä voidaan puhua tuotteista ja palveluista. Urheilussa ei kuitenkaan voida ”paketoita” tuotteisiin samalla tavalla arvoa kuin muilla aloilla. Arvoa syntyy urheilussa, kun toimijat altistuvat toisilleen tavalla, joka synnyttää kokemuksen hyödyistä. (Jalonen ym. 2017, 117.) Ilman mediaa ei

olisi urheiluliiketoimintaa. Urheilu tarjoaa sisältöä, joka kiinnostaa mediayhtiöitä. Erilaiset suuret urheilutapahtumat keräävät eri medioiden äärelle merkittäviä yleisömääriä. Urheilu ja media elävät tiukassa symbioosissa, jossa molemmat luovat hyötyä ja arvoa toisilleen. Urheilu mahdollistaa mediayhtiöiden suuret kassavirrat, vetämällä puoleensa ihmisiä. Kun taas eri mediat maksavat liitoille ja seuroille korvauksia ottelutapahtumien televisiointioikeuksista, muodostaa tämä ison osan seurojen ja liigojen tuloista. (Jalonen ym. 2017, 102.)

2.3 ”Tavallinen” liiketoiminta vs. urheiluliiketoiminta

Suorituskyky erottaa urheilun ”tavallisesta” liiketoiminnasta. Bill Parcells, yksi kaikkien aikojen valmentajista amerikkalaisen jalkapallon historiassa kiteytti liiketoimintojen eron seuraavasti: (Ruta ym. 2013, 6.)

”This is not a business where we have quarterly reports, or earnings up to 10 %. This is a black-and-white business: you either win or you lose. There isn’t any grey area.” – Bill Parcells

Bill Parcells tarkoittaa tällä, että urheilussa pohjimmiltaan vain voittamisella ja häviämällä on väliä. Päästetyillä maaleilla tai tehdyillä pisteillä ei ole väliä. Vain lopputulos määrittää urheiluorganisaation menestyksen.

Taulukko 1 esittää yhteenvedon urheilu- ja ”tavallisen” liiketoiminnan eroista. Taulukko on jaettu kymmeneen eri kategoriaan avaintekijän mukaan. Avaintekijöitä verrataan liiketoimintojen välillä. Eroavaisuuksia esiintyy jokaisen tekijän kohdalla, juuri tämä aspekti tekee liiketoimintamalleista ainutlaatuisia.

Taulukko 1 "Tavallisen" liiketoiminnan ja urheiluliiketoiminnan erot (Ruta ym. 2013, 9.)

Avaintekijä	"Tavallinen" liiketoiminta	Urheiluliiketoiminta
Suorituskyvyn prioriteetti	Liiketaloudellinen tuotto	Ottelu / kausi kohtainen lopputulos
Tulosten luonne	Pääasiassa absoluuttinen	Ensisijaisesti verrataan kilpailijoihin
Tulosten tulkinta	Usein subjektiivinen, koska tuloksia voidaan tulkita eri parametrien avulla	Melkein aina objektiivinen, välitön (voitto tai tappio)
Kyky / lahjakkuus	Pääasiallisesti henkinen – kognitiivinen	Fyysinen – urheilullinen ja henkinen – kognitiivinen
Ura	Tyypillisesti pitkä, yleensä huipulla vanhempana	Tyypillisesti lyhyt, keskittynyt, huipulla nuorempana
Palkkio	Vaihteleva, nousee yleensä iän myötä	Monesti hyvin korkea, vaikka pelaaja olisikin nuori
Riskitaso	Keskitasoinen – matala	Usein korkea, liittyy loukkaantumisriskiin tai suorituskykyyn yksittäisessä suuressa tapahtumassa
Koulutustaso	Keskitasoinen – korkea	Matala
Sosiaalinen vaikutus	Vaihteleva	Usein korkea
Ympäristön paineet	Vaihteleva	Usein korkea

”Tavalliset” yritykset ensisijaisesti tavoittelevat liiketaloudellista tuottoa. Urheilussa sen sijaan suorituskyvyn prioriteetti on kilpailullinen, mutta sekään ei aina riitä. Urheiluliiketoiminnassa on tärkeää tuottaa yleisölle viihdettä sekä täyttää fanien odotukset. Pelin täytyy olla laadukasta. Urheiluseurojen on löydettävä tasapaino kilpailukykyisyyden, taloudellisen tuottavuuden, kulttuurin ja sosiaalisten tulosten välillä. Näihin tuloksiin liittyvät fanit sekä urheilullisuuden arvot. Toinen eroavaisuus näiden liiketoimintojen välillä on suorituskyky, kun verrataan yksilötasolla yritysjohtajia ja urheilijoita. ”Tavallisessa” liiketoiminnassa lahjakkuus määrittää pohjimmiltaan pätevyyden ja kognitiivisten kykyjen kannalta. Urheiluareenalla, sen sijaan lahjakkuus kattaa sekä kognitiiviset että henkiset taidot. Kohdallaan täytyy olla myös urheilullinen, fyysinen ja tekninen suorituskyky päästäkseen huipputasolle. (Ruta ym. 2013, 7.)

Yksi asia mikä yhdistää näitä liiketoimintamuotoja on oppimisen tärkeys. Sekä urheilijoiden että yrityspäätäjien odotetaan pyrkivän kehittämään itseään jatkuvasti. Heidän odotetaan oppivan uusia yksilöllisiä tekniikoita ja joukkuemuodostelmia tai -menetelmiä sekä tahdonvoimaa, älyllistä uteliaisuutta ja tarmoa tehdä asiat paremmin. Sitoutumisen tunne ja itsensä haastaminen ovat kriittisiä menestystekijöitä. (Ruta ym. 2013, 8.)

3 Johtaminen

Johtajuus on tavoitteiden saavuttamista kollegoiden ohjauksessa. Henkilö, joka onnistuneesti ohjaa yhteistyökumppaneitaan tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi, määritellään johtajaksi. Laadukkaana johtajana pidetään sellaista henkilöä, joka voi tehdä näin päivästä ja vuodesta toiseen olosuhteista riippumatta. Lauseisiin ”jonkun on oltava pomo” tai ”kuka on vastuussa” ovat kaikki törmänneet. Pelkästään se, että on komentoketjun tai organisaatiotaulukon huipulla ei tee henkilöstä johtajaa. Tulee ymmärtää, ettei kaavio ole johtajuutta. Tämä on verrattavissa jalkapallo-ottelun taktiseen suunnitelmaan, josta käy ilmi pelisuunnitelma sekä kunkin pelaajan rooli osana suunnitelmaa. Ei ole sinänsä merkitystä kuinka hyvä pelisuunnitelma on, jos sitä ei pystytä toteuttamaan. Tehokas toteutus on usein johtajuudessa sudenkuoppa. Kepit ja porkkanat voivat auttaa jokaista pelaajaa suorittamaan tehtävänsä. Jotta menestys jatkuu ja moraalit säilyy pitkällä aikavälillä, jokaisen pelaajan tulee ymmärtää täysin oma osuutensa ja sen suhde joukkuetta kohtaan. Pelaajan tulee myös haluta toteuttaa osuutensa. Jokaisen johtajan haaste on luoda näitä toiveita ja löytää keino kanavoida olemassa olevat vahvuudet tehokkaaseen yhteistyöhön. (Prentice 2004.)

3.1 Johtaminen ja urheilu

Johtajuus on noussut yhdeksi kriittiseksi tekijäksi kaikkien organisaatioiden menestyksen kannalta, mukaan lukien urheiluorganisaatioiden. Jokainen organisaatio yrittää loputtomalla matkallaan määrittää, sen mitä johtajuus sisältää sekä miten löytää oikeat taidot ja kyvyt tehokkaaseen johtamiseen. (Covell & Walker 2013, 278.) Kuten Warren Bennis ja Burt Nanus (1985, 20) mainitsevat kirjassaan *Leadership* seuraavasti:

“A business short on capital can borrow money, and one with poor location can move. But a business short of leadership has little chance of survival.” - Warren Bennis & Burt Nanus

Tällä Warren Bennis ja Burt Nasus tarkoittavat, että vaikka yrityksellä menisi huonosti, hyvällä johtajuudella sillä on mahdollisuudet selvitä.

Johtajuus on elintärkeä komponentti jokaisessa urheiluorganisaatiossa, etenkin jos se aikoo laajentaa toimintaansa globaalisti. Johtajuus urheiluorganisaatiossa on prosessi, jossa ohjataan ja tuetaan muita toimihenkilöitä, jotta organisaatio pystyisi saavuttamaan sen asettamat missiot ja tavoitteet. Kun ajattelee asiaa tässä perspektiivissä, johtajuus on jokaisen organisaatioon kuuluvan jäsenen vastuulla, kuten se on myös organisaation johtoportaan vastuulla. Ideaalissa organisaatiossa jokainen jäsen on potentiaalinen johtaja, joka kykenee edesauttamaan muita jäseniä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Covell & Walker 2013, 278.)

3.1.1 Urheilujohtaminen Suomessa

Laajemmassa mittakaavassa urheiluorganisaatioiden johtaminen on siirtymässä parempaan suuntaan Suomessa. Tästä huolimatta, jokaisella johtamisen tasolla on edelleen tarvetta ammattimaisuuden lisäämiselle.

Perinteikästä substanssiosaamista urheilussa on jo pitkään pidetty yhtenä tärkeimmistä johtajan piirteistä, mutta ajan saatossa sen merkitys on pienentynyt jatkuvasti. Ulkoiset sidosryhmät, jotka vaikuttavat urheiluorganisaatioihin päivittäisellä tasolla ovat jatkuvassa kasvussa. Tämän seurauksena johtajilta vaaditaan enemmän, jotta johtajuus pystyisi nousemaan seuraavalle tasolle. (Pennanen 2020.)

Usein suomalaisissa urheiluorganisaatioissa, etenkin huipputasolla yritetään tavoitella tuloksia niin tehokkaasti, että organisaation määrätietoisuus sekä pitkäjänteisyys saattavat jäädä unholaan. Pitkäjänteisen toiminnan kehittäminen onkin todella monelle organisaatiolle haastavaa. Dilemmana on, että rakennetaan pilvilinnoja, joista ei kuitenkaan löydy toiminnallisia eikä taloudellisia realiteetteja. Huippu-urheilussa onkin hyvä muistaa, että organisaation ympärillä toimiva yhteisö ja maksava yleisö on pidettävä mukana. Organisaation toimivuuden kannalta olisikin tärkeää, että roolitukset luottamusjohdon sekä toimivan johdon välillä olisi selkeämpää. (Viinikka 2017.) Esimerkiksi Tanska, joka teki huippu-urheilujärjestelmänsä useita ja merkittäviä muutoksia. Muutosten tuloksena olivat 15 arvokisamitalia vuoden 2016 Rion kesäolympialaisissa. (Hänninen 2016.)

Suomalaisessa urheilujohtamisessa on tällä hetkellä osa-alueita, jotka ovat todella hyvällä mallilla, mutta myös toisaalta osa-alueita, jotka ovat valitettavan huonossa kunnossa. Viime vuosina urheilujohtajat ovat lisänneet organisaatioiden pitkän tähtäimen strategista johtamista. Tämän lisäksi organisaatiot ovat kehittäneet osaamistaan myös muun muassa viestinnän, henkilöstöhallinnon, digitalisaation sekä brändin rakentamisen osa-alueilla. (Pennanen 2020.) Monessa seurassa ollaan tällä hetkellä tilanteessa, jossa niin sanotut ”amatöörit” joutuvat hoitamaan ammattilaisten töitä, on siis lähdetty luottamustehtäviin harrastuksen kautta. Pelkällä karismalla ja intohimolla ei pystytä urheiluorganisaatiota johtamaan. Urheilujohtajan täytyy osata lukea erilaisia numeroita, lukuja sekä hahmottaa koko taloudellinen kokonaisuus. Ihmisjohtaminen korostuu myös koko ajan, oli kyse sitten seuran tai urheiluorganisaation johtamisesta. Ihmisen tulee aina olla työn keskiössä.

Jotta Suomalainen urheilujohtaminen kehittyisi, tarvitsee se enemmän päätoimisia laadukkaita johtajia sekä koulutettuja toimihenkilöitä. Laadukas johtaminen edellyttää, että johtajan on hallittava ne asiat, joita hän johtaa. (Paasi 2018.)

Isoimpia suomalaisen urheilujohtamisen haasteita ovat vapaaehtoisten mukana pitäminen sekä viihdemaailman ja kaupallisuuden logiikalla perustavan toiminnan yhdistäminen. (Lehtoniemi 2014.) Urheilujohtaminen eroaa huomattavasti yrityselämän johtamisesta, joten erilaisten laatujärjestelmien sekä tehokkuustyökalujen tuonti urheiluun onkin todella haastavaa. Tietyt perusasiat ovat kuitenkin samoja, mutta erilaiset käytännön tehtävät sekä sisällölliset toteutukset ovat erilaisia. Tästä syystä on mahdotonta suoraan kopioida toimintamalleja eri sektoreilta urheiluun. Uusia markkinointivälineitä, digitaalista mediaa, erilaisia alustoja ja sosiaalisen median mahdollisuuksia tuodaan myös esiin digitalisaation myötä. Urheilujohtajien on kyettävä hyödyntämään jatkuvasti kehittyviä välineitä tehokkaasti, minkä vuoksi heidän koulutuksessaan tulisi korostaa monipuolisesti markkinointia, tuotteistusta, tapahtuma- ja projektisuunnittelua sekä riskien ja kriisien hallintaa. Lisäksi johtajien olisi hyödyllistä omata kokonaisvaltainen ymmärrys urheilukulttuurista, verkostoitumisesta alalla, yhteiskuntavastuullisuudesta, muuttuvista trendeistä sekä talous- ja lakiasioista alan kontekstissa. (Puronaho 2019.)

3.2 Johtamistyylit

Johtajuus on kiistatta taidetta organisoida monimuotoista ryhmää tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuus voi olla sekä emotionaalista, että rationaalista. Hyvä johtaja tietää aina tiiminsä vahvuudet sekä heikkoudet. Lisäksi hän on tietoinen organisaation uhista ja mahdollisuuksista. Urheilussa, johtajan rooli on siis kriittinen tehtävän toteutumisessa. Todellakin, vahva johtaja pystyy

luomaan ilmapiirin, jossa kaikki pelaajat ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen. (Stack 2021.)

Urheiluorganisaatiossa johtavassa roolissa toimivilla ihmisillä on erilaisia johtamistyyliä. Yleisimmät johtamistyyliä ovat autokraattinen, demokraattinen, ja laissez-faire, joka tarkoittaa välinpitämättömyyttä johtamista. (Juusola 2015). Muita johtamistyyliä ovat yhdistävä, osallistava ja moniulotteinen. On tärkeää muistaa, että osa johtamistyyliä on aikaan sidottuja. Esimerkiksi autokraattinen johtajuus oli varsin yleistä 1900-luvulla, mutta nykymaailmassa johtajan täytyy olla muutakin kuin jäykkä ja hierarkkinen. (Lehtinen 2019.) Seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin kyseisiä johtamistyyliä. Kappaleissa tarkastellaan jokaisen johtamistyylin hyöty- sekä haittapuolia.

3.2.1 Autokraattinen johtaminen

Autokraattinen johtajuus on johtamistyyli, jolle on ominaista yksilöllinen hallinta kaikista päätöksistä ryhmän panoksen jäädessä pieneksi. Autokraattinen johtajuus tunnetaan myös nimellä autoritäärinen johtajuus. Autokraattiset johtajat tekevät tyypillisesti valintoja ideoidensa ja arvioidensa perusteella. He ottavat harvoin alaistensa neuvoja vastaan. Autokraattinen johtajuus pitää sisällään absoluuttisen ryhmän hallinnan. (Cherry 2023.)

Autokraattiset johtajat näyttävät usein pomottajina tai jopa diktaattorimaisina johtajina. Autokraattisen johtajan kontrollitasosta voi olla hyötyä ja se voi olla käytännöllinen tietyissä tilanteissa. Muita hyötyjä ovat nopea päätöksenteko erityisesti stressaavissa tilanteissa sekä selkeän komento- tai valvontaketjun tarjoaminen. Autokraattinen johtaminen toimii siellä, missä tarvitaan vahvaa ja määrätietoista johtajuutta. Autokraattisessa johtajuustyyliä on myös haittapuolensa. Näitä ovat ryhmäpanoksen heikentäminen, moraalinen lasku sekä mahdollinen mielipaha alaisissa. Kyseinen johtajuustyyli jättää myös huomioimatta tai heikentää alaisten luovia ratkaisuja ja asiantuntemusta. (Cherry 2023.)

Urheilumaailman yksi esimerkki autokraattisesta johtajasta, on jalkapalloseura Manchester Unitedin pitkäaikainen manageri Sir Alex Ferguson. Fergusonin autokraattinen johtajuus näkyi täydellisenä hallintana joukkueen sisällä. Hän hallitsi siirtoja, harjoituksia sekä henkilöstön palkkaamista. Hän piti joukkueen sisällä myös tiukkaa kuria ja oli osan mielestä myös pelätty valmentaja. Fergusonin kurinpitoasenne koski kaikkia pelaajia, heidän palkkaluokastaan riippumatta. (UKEssays 2018.)

3.2.2 Demokraattinen johtajuus

Demokraattinen johtamistyyli tunnetaan myös nimellä osallistava johtaminen. Demokraattinen johtaja ottaa johdettavat ihmiset aktiivisesti mukaan. He hakevat usein palautetta sekä panosta alaisiltaan. Demokraattiset johtajat kannustavat keskusteluun ja osallistumaan päätöksentekoprosessiin. (Srivastava 2022.)

Demokraattisesta johtamistyylistä voi olla hyötyä sekä työntekijöille että työnantajille. Mitä tulee työntekijöihin, ihmisillä on luontainen tarve hallita elämäänsä. Heidän on koettava saavansa tunnustusta ponnisteluilleen ja antavansa arvokasta panosta maailmalle. Kun nämä tarpeet täyttyvät, työntekijät pysyvät todennäköisemmin nykyisessä organisaatiossaan. Etuja demokraattisessa johtamisessa ovat työsuhteiden vahvistaminen, tehostettu yhteistyö alaisten parissa ja heidän tukemisensa. Demokraattisen johtamisen ongelmapuolena ovat usein pitkä päätöksentekoprosessi ja se, että korkean panoksen päätökset voivat tuntua kiireellisiltä. (Srivastava 2022.)

3.2.3 Laissez-faire johtajuus

Laissez-faire-johtajuus on johtamistyyli, joka antaa alaisilleen korkean tason autonomian. Termi tulee ranskankielisestä sanasta "laissez-faire", joka tarkoittaa *antaa mennä* tai *anna olla*. Käytännössä laissez-faire-johtajuus on rento, "kädet irti" -johtamistapa. Johtamistapa edistää itsenäistä

ongelmanratkaisua tiimin jäsenten parissa. Laissez-faire-johtamisfilosofian ensisijainen periaate on, että minimaalisella ohjauksella tiimin jäsenet tulevat tehokkaammin kehittämään omia tavoitteitaan, strategioitaan ja ratkaisujaan. (Kramer 2019.)

Koska laissez-faire-johtajuus edustaa johtajuuden puuttumista, monet työntekijät ajattelevat aluksi, että tämä on ihanteellinen johtamismuoto. Monille työntekijöille laissez-faire-johtajuus on täydellinen valinta kannustamaan innovaatioita, itsenäistä ajattelua ja taitojen kehittämistä kunnioittaen samalla työntekijöiden yksityisyyttä. Jotkut työntekijät ja tiimit tarvitsevat käytännön johtajuutta. Vaikka laissez-faire-johtaminen voi olla erittäin tehokas tapa hallita tiimejä, joissa jokaisella jäsenellä on pitkälle erikoistuneet taidot tai työpaikoilla, joissa jokainen rooli toimii pitkälti riippumattomasti muista rooleista. Tyyli on tehotonta työpaikoilla, joissa tiimin jäsenten on kommunikoidava usein. Johtajuustyylistä on myös enemmän haittaa, kuin hyötyä työpaikoilla, joissa ei ole varaa epäröidä tai kyseenalaistaa oikealla tavalla suoritettavaa tehtävää. (Kramer 2019.)

3.2.4 Yhdistävä johtajuus

Yhdistävän johtajuustyylin kulmakiviä ovat positiivisuuden edistäminen, harmonisen työpaikan luominen sekä tiimin rakentaminen. Tämä johtamistyyli keskittyy konfliktien ratkaisuun ja henkilökohtaisten yhteyksien luomiseen alaisten ja esimiesten välillä. Yhdistävä johtajuustyyli pitää yhteisöllisyyden sekä luottamuksen rakentamista hyvin tärkeänä. (Indeed 2023.)

Yhdistävän johtajuustyylin hyviä puolia on, että sen kautta pystytään luomaan tehokkaita tiimejä ja nostattamaan ilmapiiriä työyhteisössä. Yhdistävät johtajat myös työskentelevät yleensä lujasti parantaakseen työntekijöiden hyvinvointia kannustamalla positiivista vuorovaikutusta, mikä voi auttaa vähentämään mahdollista stressiä. Huonoja puolia yhdistävässä johtajuudessa taas on, etteivät johtajat keskity yksilöihin niin paljon kuin tiimiinsä. Tämä voi vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden työsuoritukseen ja -panokseen. Koska yhdistävä

johtajuustyyli korostaa positiivisuutta työpaikalla, se saattaa saada alaiset tuntemaan olonsa vähemmän avoimeksi negatiivisen palautteen suhteen. Kriitikki, joka ei ole tarpeeksi rakentavaa voi heikentää tiimin mahdollisuuksia oppia ja parantaa tuotantomenetelmiään. (Indeed 2023.)

3.2.5 Osallistava johtajuus

Osallistava johtaminen on johtamistyyli, jossa johtaja kuuntelee alaisiaan ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoprosessiin. Osallistava johtamistyyli vaatii osallistavaa ajattelutapaa, hyviä viestintätaitoja ja kykyä sekä taipumusta jakaa valtaa. Osallistava johtaminen auttaa rakentamaan luottamusta osoittamalla tiimin mielipiteen tärkeyden ja arvon tärkeissä asioissa. Osallistavassa työpaikassa menestyminen on mahdollista luovuuden, innovatiivisuuden, ongelmanratkaisukyvyyn, yhteistyöhengen sekä avoimen ajattelutavan avulla, jotka kaikki ovat välttämättömiä jokaiselle kasvumahdollisuuksia etsivälle yritykselle. (Ismail 2021.)

Osallistavan johtamistyylin hyvä puoli on alaisten kuunteleminen. Kuuntelevat johtajat huomaavat usein, että kun päätökset tehdään yleisellä yksimielisyydellä, työntekijät hyväksyvät käytännöt nopeammin. Tämä vähentää yritysten uusien käytäntöjen kohtaamaa takaiskua ja nopeuttaa uusien ideoiden toteuttamista. Osallistavan johtajuustyylin hankaluudeksi voi muodostua etätyöt. Tällöin osallistava johtaja ei pääse samalla tavalla kosketukseen alaistensa kanssa. (Ismail 2021.)

3.2.6 Moniulotteinen johtajuus

Arvostettu urheilujohtamisen tutkija Packianathan Chelladurai kehitti moniulotteisen johtamismallin, joka perustuu Kurt Lewinin kolmeen perinteiseen tyyliin. Malli yhdistää opetuskäyttäytymistä (koulutusta), motivaatiotaipumusta ja kaksi Lewinin päätöksentekotyyliä. Päätöksentekotyylit ovat autokraattinen ja osallistava. Moniulotteinen

johtamistyyli määräytyy tilanteen mukaan. Samalla tavalla kuin johtajuuden satunnaisuusteoria, tuloksena on käyttäytymistyyli, joka sopii parhaiten tilanteen kontekstiin. Moniulotteinen malli viittaa siihen, että tehokkaita johtajia ovat ne, jotka kykenevät sujuvasti muokkaamaan johtamistyyliään vastaamaan tilanteen ja yleisön tarpeita. (Tiell & Walton 2023.)

Moniulotteiset johtajat pysyvät valppaina tehdäkseen strategisia päätöksiä jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden, parametrien ja muuttujien parissa. He ymmärtävät, että hyvä johtajuus vaatii monenlaista osaamista ja taitoja. Moniulotteiset johtajat tietävät, että heidän luonteenpiirteensä voivat toimia sekä heidän eduksensa sekä heitä vastaan. Moniulotteisia johtajia on kaikista vähiten. Vuonna 2010 Development Dimensions International (DDI) suoritti tutkimuksen, johon valittiin 1 130 esimiestä. Hypoteesina oli, että johtajaa pidettäisiin tehokkaana, jos hän suorittaa ja toteuttaa strategisia päätöksiä. Tutkimuksessa selvisi, että tehokkaimpia johtajia olivat he, jotka olivat hyviä usealla osa-alueella. Tehokkaimmat johtajat olivat joustavimpia johtamistyylien ja asiantuntevuuden suhteen. Nämä kaikki johtajat luokiteltiin moniulotteisiksi johtajiksi. (Nikravan 2011.)

3.3 Motivointi

Motivaatio on sisäinen energiavoima, joka määrittää kaikki käyttäytymisemme osa-alueet. Se vaikuttaa myös siihen, miten ajattelemme, tunnemme ja olemme vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Urheilussa korkea motivaatio hyväksytään laajalti välttämättömäksi edellytykseksi saada urheilijat toteuttamaan potentiaaliaan. Toisaalta, kun otetaan huomioon sen luonnostaan abstrakti luonne, se on voima, jota on usein vaikea hyödyntää täysin. Toiset kokevat motivaation olevan epäselvä käsite, jonka hallitsemisen kanssa he kamppailevat jatkuvasti. Joillakin valmentajilla, kuten Portugalin jalkapallojoukkueen valmentajalla Luiz Felipe Scolariilla näyttäisi olevan

"maaginen kosketus". Hän pystyy saamaan joukkueesta paljon enemmän irti kuin sen yksittäisten osien summan. (Hamilton 2023.)

Urheilussa on kahdenlaista motivaatiota: sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio viittaa urheilulliseen käyttäytymiseen, jota ohjaavat sisäiset tai henkilökohtaisesti merkitykselliset palkinnot, kuten mahdollisuudet tutkia, oppia ja toteuttaa potentiaalia. Sisäisesti motivoituneet urheilijat osallistuvat urheiluun esimerkiksi seuraavista syistä: urheilusta ja pelaamisesta nauttiminen, kilpailun haaste ja uusien henkilökohtaisten tasojen saavuttaminen, taitojen parantaminen sekä potentiaalin tutkiminen. Sisäisesti motivoituneet urheilijat keskittyvät tyypillisesti taitojen parantamiseen ja omaan kasvuun. Ulkoinen motivaatio viittaa urheilulliseen käyttäytymiseen, joka on suunnattu ulkoisten palkkioiden ansaitsemiseen tai rangaistuksen välttämiseen. Ulkoisesti motivoituneet urheilijat osallistuvat urheiluun esimerkiksi ulkoisten palkintojen, kuten stipendien, tiedotusvälineiden huomion tai tunnustusten toivossa. Syitä voivat olla myös kielteisten seurausten välttely, kuten vaihtopelaajan rooliin jääminen, valmentajan hylkääminen tai vanhempien paheksuminen. Ulkoisesti motivoidut urheilijat keskittyvät yleensä urheilukilpailujen tuloksiin. (Cohn 2014.)

Jokaisella meistä motivaatio on käyttämätön energialähde, jota voidaan hyödyntää ylivertaisten tulosten saavuttamiseksi. Sen lisääminen on pohjimmiltaan asennemuutosta, positiivisen "voi tehdä" -ajattelutavan kehittämistä ja systemaattista käyttäytymistä – lyhyen aikavälin prosessitavoitteita – jotka helpottavat kehittymistä. Valmentajilla, joukkueenjohtajilla ja muilla johtajarooleissa toimivilla henkilöillä on huomattava vaikutus siihen, kuinka motivoituneeksi urheilijat tai joukkue saattaa tuntea olonsa. Päätävässä asemassa valmennusjohto pystyy juurruttamaan hyvän työmoraaalin, tunnistamaan yksilöllisen ponnistuksen sekä luomaan läpinäkyviä palkitsemisrakenteita, jotka vahvistavat ihmisten osaamisen tunnetta. Hyvä valmennusjohto pyrkii aina olemaan omaperäinen ja innovatiivinen motivaatiotekniikoita soveltaessaan. (Hamilton 2023.)

4 B2B-myynti

Yritysmyynti, eli B2B-myynti, on käytännössä liiketoimintaa kahden yrityksen välillä. B2B-myyntissä sekä myyjä, että ostaja ovat yrityksiä. B2B-myynti on laajaa ja monitahoista. Siihen liittyy useita ihmisiä, jotka toimivat eri rooleissa. Yritysten välinen myyntiprosessi on usein pidempi kuin kuluttajalle myydessä. Yritysmyyntitapahtuma tarvitsee yleensä pitkän ajan toteutuakseen, tämä vaihtelee päivistä jopa vuosiin. Yritysmyyntiprosessi sisältää useita neuvotteluita ja keskusteluita enemmän kuin yhden liiketapahtuman. (Revenue 2023.)

B2B-myyjät voidaan jakaa neljään kategoriaan. Näitä ovat tuottajat, jälleenmyyjät, valtion omistamat yritykset ja instituutiot. Tuottajat ovat yrityksiä, jotka ostavat raakamateriaaleja tai palveluita ja luovat niistä tuotteita. Nämä yritykset tuottavat ja myyvät tuotteensa muille yrityksille tai suoraan kuluttajalle. Esimerkiksi Adidas ja Honda lukeutuvat tuottajakategoriaan. Jälleenmyyjät myyvät tuotteita ja palveluita, joita pienemmät yritykset valmistavat. Ne parantavat myytävien tuotteiden näkyvyyttä ja kattavuutta. Jälleenmyyjäyrityksiksi voidaan luokitella Amazon ja Walmart. Valtion omistamat yritykset ostavat tuotteita ja palveluita palvellakseen yhteisöään. Yritykset rakentavat kumppanuuksia valtion, kunnan tai kaupungin hallitusten kanssa tukeakseen eri ohjelmia kuten moottoriteiden korjauksia tai kansanterveyttä. Näihin yrityksiin lukeutuvat Boeing ja Pfizer. Voittoa tavoittelemattomat yritykset, hyväntekeväisyysjärjestöt ja sairaalat tarvitsevat myös tuotteita ja palveluita. Instituutiot ovat toisinaan budjettitietoisempia kuin muut B2B-asiakkaat. Palvelujen laajuus tekee instituutioista tärkeän myynnin lähteen. Instituutioihin lukeutuu esimerkiksi Johnson & Johnson. (Wayshak 2022.)

Urheiluorganisaatiot voidaan lukea käytännössä kahteen kategoriaan, tuottajiin ja jälleenmyyjiin. Urheiluorganisaatio luo itse brändinsä, jota myy sponsoreille ja kuluttajille. Tämä liittyy sen tuottajakategoriaan. Jälleenmyyntikategoriaan urheiluorganisaatio lukeutuu, kun se myy

fanituotteita. Fanituotteet valmistavat ulkopuolinen taho, kuten Adidas. Fanituotteiden myynnin lisäksi urheiluorganisaation kotikentällä tapahtuva virvoke- ja ruokamyyni liittyvät myös jälleenmyyntiin. (Tiell & Foster 2021.)

4.1 B2B-myyntiprosessi

B2B-myynti pitää sisällään paljon muutakin kuin itse liiketapahtuman yritysten välillä. Ennen itse liiketapahtumaa myyjänä toimivan yrityksen tulee olla selvillä omasta myyntiprosessistaan. Myyntiprosessi viittaa toistettavien vaiheiden sarjaan, joita myyjä tai myyntitiimi suorittaa. Vahva ja toimiva myyntiprosessi auttaa myyjiä johdonmukaisesti tekemään kauppaa. Sitä voidaan verrata karttaan, joka vie myyjän potentiaalisesta asiakkaasta ostavaan asiakkaaseen. Laadukas myyntiprosessi auttaa myös uusia myyjiä pääsemään nopeammin myyntityön pariin. Se voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen. Näitä ovat prospektointi, taustatyön tekeminen, asiakkaan kontaktointi, myyntipuhe, vastaväitteiden käsitleminen, kaupan tekeminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen. (Davies 2022.)

4.1.1 Prospektointi

Prospektoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista ja löytämistä. Se on yksi tärkeimpiä B2B-myyntin osa-alueita. Parasta tulosta tekevät myyjät pääsevät lähes poikkeuksetta myyntitavoitteisiinsa laadukkaan prospektoinnin ansiosta. Vaikka osa kaupoista ei tapahdu laisinkaan tai halutussa aikataulussa, riittävä määrä potentiaalisia asiakkaita omassa CRM-järjestelmässä tai niin sanotussa myyntiputkessa auttavat myyjät tavoitteisiinsa. Teknologian kehittymisen myötä prospektointiin on tullut paljon systemaattisuutta ja analytiikkaa. Sopivien yritysten ja päättäjiä lisäksi tänä päivänä prospektoinnissa pyritään tunnistamaan myös oikea ajoitus. (Honkanen 2021.)

Forresterin tutkimuksen mukaan noin 74 prosenttia kaupoista menee sille taholle, joka osaa ensimmäisenä tunnistaa asiakkaan tarpeen ja tarjota siihen ratkaisua. (Lindwall 2014.)

4.1.2 Taustatyön tekeminen

Taustatyön tekemistä ei pidä aliarvioida. Taustatyön tekemiseen kuuluu potentiaalisen asiakkaan tietojen etsiminen aina nimestä ja tittelistä alkaen. On tärkeää ymmärtää, millä toimialalla potentiaalinen asiakas toimii ja miten tunnistaa heidän tarpeitaan. Mitä paremmin asiakkaan tarpeita pystyy tunnistamaan ja tuomaan niihin ratkaisuja, sitä paremmin erottuu suuresta massasta. Myyntipuhe kannattaa räätälöidä asiakkaan tarpeisiin peilaten. (Lucidchart 2017.)

4.1.3 Asiakkaan kontaktointi

Asiakasta voi kontaktoida monin eri tavoin: soittamalla, lähettämällä viestin LinkedInissä, sähköpostitse tai jopa lähestyä postikortilla. Usein asiakasta kannattaa lähestyä muutamalla eri tavalla, kuten lähettämällä sähköpostin ja soittamalla perään. Näin pystytään varmistumaan sähköpostin tavoitettavuus. LinkedInissä viestiä lähettäessä tulee ottaa huomioon, onko asiakas aktiivinen käyttäjä. (Patel 2021.)

4.1.4 Myyntipuhe

Hyvin pidetty myyntipuhe saa mahdollisen asiakkaan innostumaan tarjottavasta mahdollisuudesta ja rohkaisemaan häntä ottamaan seuraavat askeleet kohti kaupan tekoa. Myyntipuheessa on kyse houkuttelevan tarinan luomisesta mahdolliselle asiakkaalle. Sen tukena pystyy käyttämään lukuja ja kaavioita, mutta itse puhetta ei pidä perustaa täysin niihin. Vakuuttava argumentti tarvitsee sekä dataa, että tarinankerrontaa. Vanhan sanonnan mukaan faktat kertovat, mutta tarinat myyvät. Myyntipuheen aikana tulee ottaa

huomioon arvonluonti asiakkaalle, miten asiakas hyötyy tuotteestasi ja mitä tuote tuo asiakkaalle. Myyntipuheen painopiste tulee olla ongelmanratkaisussa, ei tuotteen ominaisuuksissa tai kyvyissä. Lisäksi tukena kannattaa hyödyntää huumoria. Huumori saa asiakassuhteet tuntumaan luonnollisemmilta ja ystävällisemmiltä, mikä tekee myyjästä luotettavamman asiakkaalleen. Esimerkiksi meemien käyttäminen esityksen tukena voi viedä myyntipuheen uudelle tasolle. (Pipedrive 2023.)

4.1.5 Vastaväitteiden käsitteleminen

Vastaväitteet kuuluvat lähes jokaiseen myyntineuvotteluun. B2B-myyjän taidot pääsevät testiin näissä tilanteissa. On tärkeää käsitellä asiakkaan vastaväitteet huolellisesti myyntitilanteessa. Myyjän kannattaa kuvitella itsensä asiakkaan tilanteeseen, jotta pystyy ymmärtämään tämän huolia paremmin. Empatia on erittäin hyödyllinen taito vastaväitteitä käsitellessä. Niitä kohdattaessa on tärkeää, ettei keskeytä asiakasta, kun hän puhuu. Kukaan ei pidä keskeytetyksi tulemisesta. Kuunteleminen ja ymmärtäminen on olennainen taito myyjän työssä. Hyvin käsitellyt vastaväitetilanteet tuovat luottamusta asiakassuhteeseen ja vievät lähemmäksi itse kaupan tekoa. (Semenoja 2021.)

4.1.6 Kaupan tekeminen

Kaupan tekemistä voidaan pitää myyntiprosessin tärkeimpänä osana. Ilman kaupan tekemistä yritys ei voi toimia ainakaan kovin pitkäikäisesti. Kaikki myyntiprosessin aiemmat vaiheet tuovat tähän pisteeseen, jos ne on suoritettu hyvin. Kaupan tekemistilanteessa on tärkeää kysyä asiakkaalta, tehdäänkö kauppaa. Asiakas harvoin itse ehdottaa sitä. Kaupan klousaamistapoja on erilaisia ja niitä kannattaa soveltaa aina tilanteen mukaan. Esimerkiksi kiireen tunteen luominen on tehokas klousaamistekniikka. Houkuttelevan tarjouksen ehdottaminen voi pakottaa potentiaalisen asiakkaan toimimaan nopeasti sen sijaan, että hän kuluttaisi enemmän aikaa tarjouksen miettimiseen. Tätä

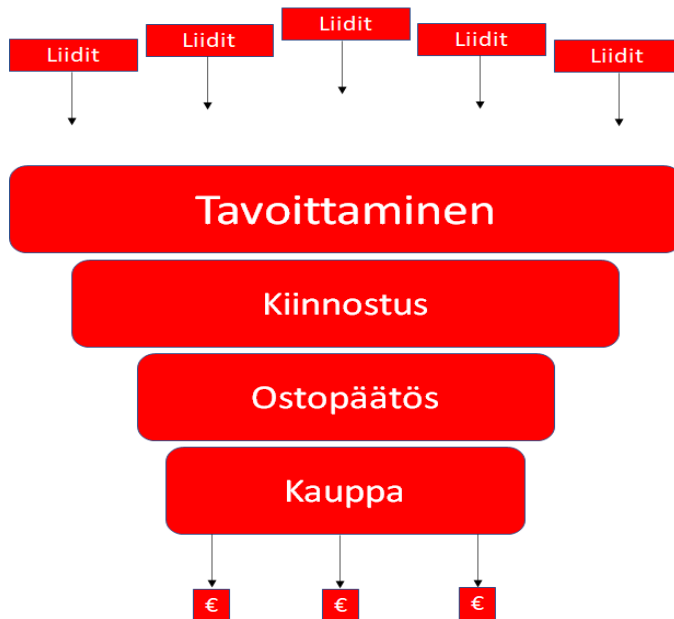
strategiaa on hyvä käyttää potentiaalisille asiakkaille, jotka ovat selvästi kiinnostuneet tarjottavista tuotteista tai palveluista, mutta eivät ole vielä sitoutuneet. (Simon 2023.)

4.1.7 Asiakassuhteiden ylläpitäminen

Asiakassuhteiden ylläpitäminen on strategia, jossa myyjäyrittäjä ylläpitää jatkuvaa sitoutumista olemassa oleviin asiakkaisiin. Asiakassuhteiden ylläpitämisen tavoitteena on luoda kumppanuus myyjä- ja ostajayrityksen välille, joka kattaa muutakin kuin pelkän kaupankäynnin. Asiakassuhteiden ylläpitäminen edistää uutta myyntiä ja kommunikaatio ostajan välillä mahdollistaa tunnistamaan ongelmia, ennen kuin ne tulevat kalliiksi myyjäyrittäjälle. (Kenton 2023.) Olemassa olevien asiakkaiden pitäminen on kustannustehokkaampaa, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Heille on myös helpompi myydä, kuin uusille asiakkaille. Olemassa olevat asiakkaat paitsi ostavat uudelleen, he käyttävät ostoksiinsa myös enemmän rahaa. Lisäksi he ovat todennäköisesti valmiita ostamaan myös taloudellisessa laskusuhdanteessa. (Uitto 2020.)

4.2 Myyntiprosessin AIDA-malli

AIDA tulee sanoista awareness, joissain tapauksissa attention, interest, decision ja action. AIDA-malli on markkinoinnissa ja myynnissä käytettävä termi. Kyseinen malli ohjeistaa, mitä yksittäisen ostajan tulisi tehdä, jotta hänestä tulee yrityksesi asiakas. AIDA-mallin oikeaoppisen käytön avulla myyjä pystyy tunnistamaan asiakkaan ostopolun eri vaiheet. Malli toimii työkaluna myyntiprosessin tukena. (KettuMaster 2022.) Hyvin rakennetulla AIDA-mallilla on mahdollista vähentää huomattavasti kaupan epäonnistumista. Vaihtoehtoisesti huonosti toteutettu malli saattaa johtaa niin potentiaalisten asiakkaiden kuin liidien menetykseen. (Nieminen 2022.)



Kuva 3 AIDA-malli (Keap 2023).

Kuvassa 3 esitettyä AIDA-mallia luetaan ylhäältä alaspäin. Sen yläpäässä on leveä ensimmäinen osa (tavoittaminen), josta asiakasliidit tavoitetaan. Asiakkaan tavoittamiseen liittyy miten ja missä potentiaalinen asiakas kuulee sinusta ja tarjonnastasi. Toinen osa on kiinnostus. Kiinnostusvaiheessa tarkoitus on synnyttää luottamus asiakkaan ja yrityksen välille. Kolmantena vaiheena mallissa on ostopäätös. Ostopäätös vaiheessa nimensä mukaisesti asiakas on valmiina tekemään ostoksen. Tällä AIDA-mallin tasolla yrityksen tulee pystyä tekemään parempi tarjous kuin kilpailijansa. Parempi tarjous voidaan määritellä esimerkiksi, hinnan ja tarjottavan palvelun avulla. Viimeisessä vaiheessa (kauppa) potentiaalisesta asiakkaasta muuttuu maksava asiakas. Tällä tasolla yrityksen tulee panostaa asiakassuhteeseen pitämällä asiakas tyytyväisenä. Olemassa olevalle asiakkaalle on helpompaa myydä, kuin uudelle asiakkaalle. Mitä alemmaksi asiakasprospekti mallissa etenee, sitä todennäköisemmin hän muuttuu prospektista maksavaksi asiakkaaksi. (Nieminen 2022.)

4.3 Tunnusluvut

Tunnusluvut ovat johdettuja mittareita tilinpäätösluvuista, joiden avulla voidaan määritellä missä kunnossa yritys on (Taloustutka 2023). Edellytys yrityksen kannattavalle kasvulle on hyvin johdettu myyntityö. Ilman myyntiä yritys ei voi menestyä. Alasta ja yrityksestä riippumatta juuri myynti tuo yritykselle liikevaihdon. Minkä tahansa liiketoiminnan johtamiseen, myös myyntitiimien toiminnan analysointiin liittyy oleellisia tunnuslukuja. Oikein valitut myynnin mittarit auttavat ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. (Hirvonen 2018.)

On useita eri näkökulmia, jotka vaikuttavat tunnuslukujen valintaan. On tärkeää miettiä mikä on tunnusluvun mittaamisen tavoite yrityksessä. Se voi olla strategia, johtaminen, oppiminen, uudelleen organisointi tai hinnoittelu. Tulee myös miettiä hyödyttääkö mittaaminen menneisyyden analysointia, nykyisyyden ymmärtämistä vai tulevaisuuden ennustamista. (Hirvonen 2018.)

Keskeisten tavoitteidensa saavuttamisen edistymistä yritys mittaa keskeisillä suorituskykyindikaattoreilla eli KPI-mittareilla (Champagne 2021). Seurattavat KPI-luvut tulee valita niin, että niillä saa mitattua myynnin tärkeimpiä kannattavuustekijöitä. Tulee huomioida sekä euroja että aikaa mittaavat luvut, jotta saadaan sekä talouteen että tehokkuuteen liittyvät tekijät mukaan. Nykyhetken lisäksi tunnuslukuja olisi hyvä olla riittävä määrä myös menneisyyden ja tulevaisuuden mittaamiseen. Mittareita voi käyttää hyödyksi täten jälkilaskennassa ja ennakoivassa raportoinnissa. (Hirvonen 2018.)

Tärkeimmät tunnusluvut tulee valita tavoitteiden mukaan. Myyntitiimin kannattaa seurata tiettyjä mittareita. Näitä ovat myynnin aktiivisuus, myyntiputki ja sen virtaus sekä sen ennusteet, kauppojen keskiarvo, myynnin onnistumisprosentti ja myyntiprosessin kesto. (Hirvonen 2018.)

4.4 Urheilumyynti

Suomessa kumppanuus- ja sponsorointimyynti toimii pääasiallisena tulonlähteenä urheiluorganisaatioille, unohtamatta lipputulomyyntiä, joka toimii kuluttajamyynnissä isossa roolissa. Urheilutapahtumissa toteutettava oheismyynti on myös tärkeässä osassa. Osassa suuremmista lajeista kuten jääkiekossa TV-oikeuksien myynnillä saadaan aikaan merkittävää kassavirtaa. Poikkeuksia toki löytyy. Esimerkiksi jalkapallossa seurojen välinen pelaajakauppa, voi muodostua todella merkittäväksi tulonlähteeksi. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 97.)

Urheiluseurojen tuotteistaminen on avainasemassa globaalissa mittakaavassa. Tuotteistamisen avulla seurat pystyvät tekemään faneistaan käveleviä mainoksia esimerkiksi lippalakien ja paitojen avulla. Urheilijoilla kuten Lebron Jamesilla, on miljoonia seuraajia, jotka ovat valmiita ostamaan hänen pelipaitansa. Tämän seurauksena hänen edustamansa joukkue saa näkyvyyttä ja myyntituloja tuotteiden kauppaamisesta. Myös pelipaidassa olevat sponsorit saavat näkyvyyttä. (Rctadmin 2021.)

Urheilumyynti on aina haastavaa etenkin silloin, kun seura ei menesty lajissaan. Tämän takia onkin hyvä hyödyntää seuran menestystä myös myynnillisestä näkökulmasta. Kun joukkue voittaa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä myös uusien kumppanien kontaktointi helpottuu ja onnistuu. Ihmiset haluavat olla enemmän tekemisessä menestyksekkään seuran kanssa, joten tilanne kannattaisi hyödyntää maksimaalisesti kasvattamalla verkostoja. Myynti on kontaktilaji, joten mitä enemmän olet ihmisiin yhteydessä, sitä enemmän myyt. Jokainen tapaaminen ei välttämättä päädy kauppoihin, mutta kun kasvattaa verkostojaan ja luo suhteita, voi niitä hyödyntää jatkossa mahdollisesti lisätäkseen liikevaihtoa. (Hamer 2016.)

Kun lähtee myymään urheiluorganisaatiota, tulee olla proaktiivinen. On hyvä panostaa ja lisätä työtunteja uusien yritysten etsimiseen sekä ”kylmäkontaktointiin”. Niin sanotut ”lämpimät liidit” saadaan mukaan liiketoimintaan pienemällä panoksella, sillä kontakti on jo luotu. Kun myyjä

jaksaa panostaa uusien kylmien yritysten prospektointiin ja kontaktointiin, saadaan lisämyyntiä ja tämä auttaa viemään organisaation seuraavalle tasolle. On hyvä suhtautua jokaiseen omaan myyntitapahtumaan intohimoisesti ja täydellisyyttä tavoitellen. Kaikista menestyksekkäimmät urheilumyyjät ovat niitä, jotka vuosi vuodelta onnistuvat myynissä tasaisesti. Heillä on voitokas prosessi, jonka toteutukseen he keskittyvät ja panostavat. (Hamer 2016.)

4.4.1 Tilat

Viimeisen vuosikymmenen aikana, etenkin Korisliigassa, tilat, jossa seurat järjestävät ottelutapahtumiaan, ovat usein nousseet keskusteluiden aiheeksi. Vain harvan Korisliigaa pelaavan seuran tilat täyttävät kansainvälisen koripalloareenan kriteerit. Uusien areenojen hankintaan ja rakennuttamiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Esimerkiksi Kauhajoelle rakennetun uuden monitoimiareenan rakennuskustannukset, olivat noin 7–8 miljoonaa euroa. Hanketta varten perustettiin halliyhtiö, jonka ankkurisijoittajina toimivat kaksi suurta paikallisyritystä. (Hyypä 2021.) Paikallisyrietykset mahdollistivat rahoituksillaan myös Joensuussa, vuonna 2022 valmistuneen monitoimiareenan rakennuttamisen. Areenoiden valmistuksen mahdollistavat siis paikallisyrietykset ja seurojen yhteistyökumppanit eri kokoisilla rahoituksilla ja sijoituksilla. (Joensuu 2019.) On kuitenkin hyvä tiedostaa, että hankkeiden toteuttamiseen vaikuttaa myös paikkakunta, jossa seura sijaitsee. Tontin löytäminen, sen ostaminen tai vuokraaminen maaseudulla verrattuna suuriin kaupunkeihin, kuten Helsinkiin, on huomattavasti helpompaa ja edullisempaa.

Tiloilla on suoranainen vaikutus seuran urheilulliseen sekä kaupalliseen menestykseen. Ottelutapahtuman laatu paranee, sillä sen kehittämisen mahdollisuudet kasvavat, kun puitteet ovat kunnossa. Uudet areenat lisäävät myös lipputulaja, sillä katsojapaikkojen määrät kasvavat. Lisäksi uudet ja modernit areenat houkuttelevat asiakkaita otteluihin. Seurojen on myös helpompi myydä sekä saada uusia yhteistyökumppaneita, sillä uudet ja modernit tilat mahdollistavat myös paremman näkyvyyden kumppaneille,

esimerkiksi LED laitamainoksien kautta. Myyntiä helpottaa myös se, että seurat pystyvät tarjoamaan lisäarvoa yhteistyökumppaneilleen, esimerkiksi järjestämällä erilaisia tapahtumia ottelussa. (Haastattelut 1–6.)

Hyvä esimerkki tilojen tärkeydestä on Tampereen Nokia-areena, joka on mahdollistanut seuran ottelutapahtumien kehittämistä, mikä näkyy suurissa yleisömäärissä. Lipputulosten lisäksi myös oheismyynti on kasvanut, sillä suuret tilat mahdollistavat fanikaupan sijoittamisen hallille. Myyntiä on myös edesauttanut se, että seura pystyy tarjoamaan 2000 hengen VIP-tilat, jossa pystytään järjestämään erilaisia kumppanuustilaisuuksia. Uusien areenoiden vaikutus saattaa ulottua myös lajin ulkopuolelle. Uusi Nokia-areena, on mahdollistanut lukuisten tapahtumien järjestämisen myös jääkiekon ulkopuolella ja täten nostanut myös kaupungin näkyvyyttä ja arvoa. (Oksanen 2022.)

4.4.2 Sponsorointi

Huippu-urheilu on ollut valtavassa kasvussa maailmassa, kuten Suomessakin. Tämän seurauksena, myös urheiluun sijoitetut sponsorointirahat, ovat kasvaneet merkittävästi. Perinteisesti urheilua sponsoroivat yritykset ovat nähneet sponsoroinnin pelkästään kuluna, eivätkä sijoituksena, mikä on pitänyt sisällään vaan näkyvyyden saamisen. Nykyään sponsorointitoiminta nähdään osana liiketoiminnan harjoittamista, missä yritykset haluavat korostaa sosiaalisia sekä yhteiskunnallisia ulottuvuuksiaan. Urheilu ja liikunta edustavat tiettyjä yhteiskunnallisia arvoja, joita yhteiskuntavastuulliset yritykset haluavat tukea. Sponsorointi ei ole pelkästään rahallinen korvaus, vaan se on monimuotoinen markkinointiviestinnän keino, jonka sisältö on laaja. Se voi pitää sisällään näkyvyyden tavoittelemista, erilaisia tapahtumia, tuotepromootiota sekä verkostoitumis- ja edustustilaisuuksia. Sponsoroinnissa on siis kyse liiketoiminnallisesta yhteistyöstä, eikä pelkästään rahallisesta tuesta. (Jalonen ym. 2017, 6–7 & 42.) Urheiluseurat luovat yhteistyökumppaneilleen lisäarvoa monella tavalla. Urheiluseurat yhdistävät

kuluttajia, jotka hakeutuvat seuran ympärille. Kun yhteistyökumppani välittää viestin kyseisille kuluttajille, on vastaanotto positiivisempi verrattuna perinteiseen markkinointiviestintään. Viestin positiivinen vastaanotto saattaa tuottaa yritykselle uusia myyntidiilejä. (Kuuluvainen 2017.)

Yleisesti sponsorointi määritellään siten, että urheiluorganisaatioiden ja yritysten välille muodostetaan yhteistyösuhde, joka perustuu sponsorointisopimukseen. Kyseisessä sopimuksessa määritellään tulevan kumppanuuden velvoitteet sekä vastuut molemminpuolisesti. Sopimukset tuottavat arvoa siten, että ne mahdollistavat brändien välisen yhteistyön urheilun ympärillä. Ideaalissa skenaariossa urheiluorganisaation ja yrityksen välinen yhteistyökumppanuus on ammattimaista ja pitkäkestoista, jolloin brändikumppanuudelle luodaan edellytykset. Sponsoriyhteistyö on laajalti strategista markkinointiyhteistyötä, jossa molemmat osapuolet miettivät markkinoinnin segmentointia, yhteisbrändäystä, tuotteistamista sekä kumppanuuden onnistumisen mittausta. Kumppanuuden avulla tavoitellaan saatavuutta ja brändihyötyä molemmin puolin. (Jalonen ym. 2017, 40–42.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana brändien suhde urheiluun, niiden merkitys ja rooli ovat kasvaneet merkittävästi. Urheilua sponsoroivien yritysten lisäksi entistä enemmän myös urheiluorganisaatiot sekä urheilijat hakevat brändihyötyä. Vahvat ja vankat joukkuebrändit kiinnostavat entistä enemmän kuluttajia sekä mediaa, mikä luo näkyvyyttä myös yhteistyökumppaneille. Voidaan sanoa, että urheilun ympärille on syntynyt arvoluonnin ”ekosysteemi”, joka mahdollistaa monipuolisen brändin rakentamisen. (Jalonen ym. 2017, 40.)

Sponsorointikohteita on neljä erilaista: yksilöurheilijat, joukkueet, urheilulajit ja -liigat sekä tapahtumat. Yksilöurheilijat näyttävät ja käyttävät sponsorin logolla varustettuja vaatteita ja suosittelevat sen tuotteita. Sponsorin maksaa yksilöurheilijoille vastavuoroisesti urheilijan harjoittelu-, kilpailu- ja matkakulut. Joukkueet käyttävät peliasuja, jossa on sponsorin nimi tai logo. Nämä voivat olla myös joukkueen kentässä tai katsomossa. Kuten yksilöurheilijoille, sponsori maksaa joukkueen harjoittelu-, kilpailu- ja matkakulut. Urheilulajeissa

ja -liigoissa sponsorit voivat esimerkiksi nimetä kilpailuja ja palkintoja. Tapahtumissa sponsorit voivat tarjota ilmaisia tuotteita osallistujille näkyvyyden vastapainona. (BBC 2023.)

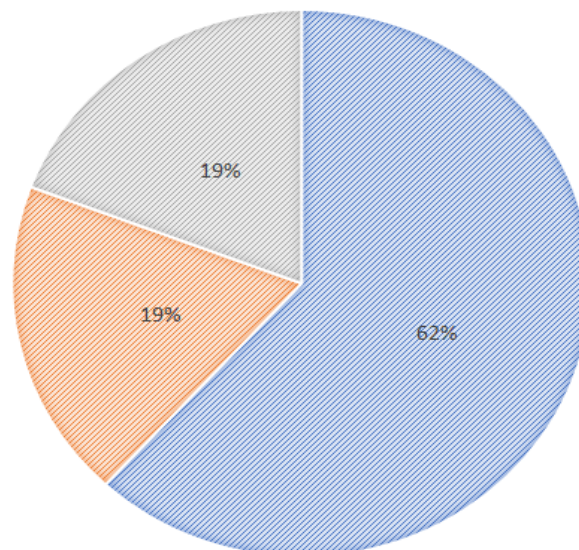
Hyötyä urheilulle sponsoroinnista on kulujen kattaminen. Sponsorit maksavat yleensä urheilijoiden ja joukkueiden peliasut, matkat ja jopa tarvikkeet. Osa kattaa myös valmennuksen palkkiot. Valmentajien palkkiot kuitenkin maksetaan suurimmaksi osin lipputuloista ja mediasopimuksista saaduilla tuloilla. Tapahtumien yhteydessä kuluja tuottavat muun muassa ateriapalvelut. Haittapuolia urheilulle sponsoroinnista taas on sen epävarmuus. Se voi olla rajattua tai helposti peruttavissa. Pienten lajien edustajille sponsorointia on myös vaikeammin saatavilla pienen näkyvyyden vuoksi. Laaja-alainen sponsorointi on vain harvojen saatavilla. (BBC 2023.)

Suurin hyöty sponsoreille urheilusta on näkyvyys. Urheilun kautta sponsorit saavat usein paljon näkyvyyttä ja täten lisää tietoisuutta yrityksestään tai brändistään. Yritys pystyy edistämään positiivista ja terveellistä kuvaa yhdistämällä sen suosittuun toimintaan. Sponsorioimalla tunnettu yritys pystyy edistämään sen myyntiä tai tuloja medianäkyvyyden avulla, jota se saa urheilusta. Haittana on kuitenkin se, että urheilu on epävarma sijoitus. Urheilullinen menestys sponsoroinnista huolimatta ei ole taattua. Muita haittoja ovat tapahtuman peruuntuminen, jolloin medianäkyvyys ja mainontapotentiaali menetetään. Jos urheilulaji tai urheilija aiheuttaa huonoa julkisuutta, se voi helposti heijastua myös sponsoriin. (BBC 2023.) Brändinäkyvyyden lisäksi sponsorointi mahdollistaa uudet markkinointikanavat, sekä luo uusia arvokkaita verkostoja. Monet urheilutapahtumat tarjoavat sponsoreilleen mahdollisuuden verkostoitua muiden kumppaneiden kanssa. Monet sponsoriyritykset palkitsevat myös omaa henkilökuntaansa, esimerkiksi ottelulipuilla, jotka sponsoroitava seura tarjoaa. Erilaiset palkinnot saattavat motivoida yrityksen henkilöstöä. (Colman 2020.). Esimerkiksi salolainen Vilpas Vikings järjestää vuosittain "Vikings Bowling" tapahtuman, jossa yhteistyökumppaneiden henkilöstö pääsee verkostoitumaan ja keilamaan seuran pelaajien kanssa (Vilpas 2023).

Sponsorointiesimerkkejä urheilumaailmasta on lukemattomia. Erityisesti jalkapallon puolelta Englannin Valioliigassa sponsorit saavat ison näkyvyyden. Esimerkiksi Arsenalin sponsori lentoyhtiö Emirates on saavuttanut valtavan näkyvyyden jalkapallon ystävien keskuudessa. Arsenalin paidassa komeileva Emirates-nimi on tavoittanut 1,4 miljardia katsojaa viimeisen 20 vuoden aikana. Sponsorisopimuksen arvo Arsenalin ja Emiratesin välillä on noin 200 miljoonaa puntaa. (UCFB 2022.)

Sponsorointi & Tapahtumamarkkinointi ry lanseeraamassa tutkimuksessa, jonka Sponsor Insight toteutti, selvisi että sponsorointiin käytettiin rahaa Suomessa vuonna 2022 270 miljoonaa euroa, josta urheilusponsoroinnin osuus oli 167 miljoonaa euroa. Tutkimuksessa selvisi, että urheilusponsoroinnin kasvu on ollut noususuhtainen vuosittaisella tasolla, lukuun ottamatta Koronaviruspandemian aiheuttamia laskuja vuosina 2020 ja 2021. Esimerkiksi vuonna 2010 urheilusponsorointiin käytettiin 100 miljoonaa euroa. Kun verrataan vuoden 2010 ja 2022 lukuja, voidaan todeta, että urheilusponsoroinnin määrä on kasvanut noin 59 prosenttia. (Sandström, 2023.)

■ Urheilu 167 milj. (+15.2%) ■ Kulttuuri 51 milj. (+82,5%) ■ Muut 52 milj. (+2%)



Kuva 4 Sponsorointimarkkinointi Suomessa 2022 (Sandström, 2023).

Kuva neljä kertoo, kuinka paljon rahaa sponsorointimarkkinointiin käytettiin Suomessa vuonna 2022. Sininen väri kuvastaa urheilusponsoroinnin osuutta, joka oli 167 miljoonaa euroa (67 prosenttia). Oranssi väri kertoo kulttuurin sponsorointiosuuden, joka oli kyseisenä vuotena 51 miljoonaa euroa (19 prosenttia). Muita sponsoroinnin kohteita edustaa harmaa väri, jonka osuus oli 52 miljoonaa euroa (19 prosenttia). Yhteensä sponsorointiin käytettiin Suomessa 269 miljoonaa euroa. Kuvan yläosan prosenttimerkinnät, kuvaavat sponsoroinnin rahallisen määrän kasvua vuoteen 2021 verrattuna.

5 Tutkimus

Tässä kappaleessa kuvataan tehty tutkimus sekä sen tulokset.

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimusta tehdessä yleisimmät tutkimusmenetelmät ovat laadullinen (kvalitatiivinen) ja määrällinen (kvantitatiivinen). Tutkimuksen lähtökohdat määrittävät, millaisia menetelmiä siinä sovelletaan. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Määrällinen tutkimus pohjautuu tutkimuskohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastoiden ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus.

Laadullinen tutkimus on tiedonkeruuta, jonka tarkoitus on kuvailla, mutta ei ennustaa. Aineistot ovat pienempiä verrattuna määrälliseen tutkimukseen, minkä vuoksi niiden laatuarvo on merkittävämpi. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”miksi” ja ”miten” ja se suoritetaan useimmiten haastatteluiden avulla. Yksi laadullisen tutkimuksen vahvuuksista verrattuna määrälliseen tutkimukseen on vastausten vaihtelevuus ja laajuus, joka saadaan tekemällä puolistrukturoituja haastatteluita. (RajatOn 2015.) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset on tehty etukäteen, ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan kysymykset ovat avoimessa muodossa. (Näpärä 2017.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka urheiluorganisaatiot myyvät toimintaansa ja kuinka ne johtavat myyntiään. Tutkimus suoritettiin laadullista menetelmää, puolistrukturoitua haastattelua, käyttäen. Tässä opinnäytetyössä päätettiin toteuttaa tutkimus kyseistä menetelmää käyttäen, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Työhön ei olisi saatu yhtä laadukkaita vastauksia kyselytutkimuksen avulla. Kohderyhmäksi rajattiin

kuusi Suomen Korisliigan seuraa. Haastattelumäärä koettiin riittäväksi, sillä haastatteluihin osallistui noin puolet Korisliigaseuroista.

Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Teamsin välityksellä keväällä 2023 ja litteroitiin tekstimuotoon. Nauhoittaminen toimi muistin tukena, jolloin haastatteluihin oli helppo palata jälkikäteen. Haastattelutilaisuudessa pystyttiin keskittymään täysin haastateltavan vastauksiin nauhoittamisen ansiosta. Haastattelut kestivät keskimäärin 25 minuuttia. Haastateltaviksi valikoituneet henkilöt valittiin työtehtävän mukaan. Kaikki haastateltavat vastasivat urheiluorganisaationsa myynnistä ja sen johtamisesta.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Haastattelututkimuksessa selvisi, että jokaisen koripalloseuran hallitus on tiukasti mukana päättämässä seuran budjetista ja taloudellisista asioista. Mahdollisista pelaajahankinnoista tai -vaihdoksista keskustellaan joukkueen päävalmentajan kanssa. Päävalmentaja on jatkuvasti tekemisissä pelaajien kanssa, joten on luontevaa, että hän saa päättää pelaavasta kokoonpanosta. Ulkomaalaisvahvistusten tai tunnettujen Susijengin edustajien kanssa organisaation päävalmentaja ja hallitus käyvät keskustelua pelillisistä ja taloudellisista asioista.

”Ei oikein kellään ole varmaan semmoisia urheilujohtajia tässä ketkä vaan niinku tiputtaa, että nää on ne sun pelaajat ja pelaat näillä vaan että kyllähän päävalmentajalla on tosi iso sananvalta varmasti kauttaaltaan lähes kaikissa liigaseuroissa. Ja niin se on meilläkin, että ohi päävalmentajan ei mitään tehdä.” (Haastateltava 2.)

”Meillä on hallituksessa tietty määrä henkilöitä ja me päätetään niiku budjetti yms. ja sitten valmentajalla on aika vapaat kädet. Tietysti jos joku erikoistapaus, mikä vaatisi lisärahotusta niin sitten toki ollaan kanssa mukana.” (Haastateltava 1.)

Hallituksen ja päävalmentajan kommunikoidessa keskenään voidaan päätellä, että organisaatioissa vallitsee osallistava johtamistyyli. Kyseinen johtamistyyli onkin oiva valinta pienehköille Korisliiga-organisaatioille. Näin pystytään kommunikoimaan johtoporrastasolla avoimesti, osallistaen ylemmän johtoportaan henkilöitä, kuten toimitusjohtajan, urheilujohtajan ja valmentajan päätöksentekoon.

Myyntin mittaamiseen ja seuraamiseen on olemassa erilaisia CRM-järjestelmiä. Tutkimuksessa selvisi, että jokainen haastateltava käyttää Exceliä hyödykseen myynnin osalta. Haastateltavat kertoivat, että toiminta on sen verran pientä, että Excelillä pystyy hallitsemaan kätevästi kaikkea. Ei siis ole tarvetta hankkia erillistä CRM-järjestelmää myyntiä tai asiakashallintaa varten. CRM-järjestelmät ovat usein myös kalliimpia kuin Excel, joten on ymmärrettävää, että organisaatiot pitäytyvät Excelissä säästääkseen kuluissa.

”Toiminta on toistaiseksi niin pientä, että se on niin helposti hallittavissa Excelillä.” (Haastateltava 1.)

”Meillä on oikeastaan ihan vaan Excel siinä seurataan mitä on ollut menneinä vuosina, siinä on ollut meidän tavoitteet, budjetit ja vanhat hinnat.” (Haastateltava 4.)

Haastatteluissa selvisi, että toiminnan kehittämistä myynnillisestä näkökulmasta voi toteuttaa monella tavalla. Palkkaamalla lisää henkilöstöä myyntiin pystyttäisiin kehittämään koko organisaation toimintaa. Haastatteluissa tuli myös useaan otteeseen esille, että myyjällä tulee olla hyvät lähtökohdat ja vahva brändi takanaan mitä myydä, jotta myynti voisi onnistua. Lähestulkoon jokainen haastateltava kertoi, kuinka urheilumyynti on muuttunut. Kumppanuuteen yritysten kanssa ei enää riitä pelkästään yrityksen logo laitamainoksissa tai pelipaidassa, vaan sen tulisi olla enemmän jatkuvaa toiminnallista yhteistyötä puhtaan sponsorointinäkyvyyden sijaan.

Haastatteluissa selvisi, että yhä useampi yhteistyökumppani kaipaa erilaisia tapahtumia ja palveluita seuroilta ja niihin täytyy löytää ratkaisut, jotta päästään yhteisymmärrykseen.

”Ei ole enää se logo vaan siellä laidoissa vaan että on toiminnallista yhteistyötä paljon enemmän ja siihen ollaan siirtymässä.”
(Haastateltava 3.)

”Ei haluta enää pelkkää logoa takamukseen, vaan se on enemmän sitä, että halutaan henkilöstölle virkistymistapahtumia ja johdolle luentoja, vaikka voittamisesta”. (Haastateltava 6.)

Haastatteluissa tuli myös useaan otteeseen esiin, että kun seuralle järjestetään laadukkaat tilat, on sillä suoranainen vaikutus myös myyntiin. Kun halli on tarpeeksi tilava ja nykyaikainen, tuo se monia uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksessa selvisi myös, kun seuran tarjoamat tilat ovat kunnossa, pystyy seura tarjoamaan ja tekemään yhteistyökumppaneiden kanssa enemmän ja paremmin toiminnallisia tapahtumia hallilla.

”Se kun saataisi kuntoon se uusi halli, niin se olisi siellä semmoinen aika hyvä taustatekijä, mikä niinku veis sen myynnin ihan uudelle levelille, että ei ole nykyhallia mitään vastaan, mutta kyllä se asettaa tietyt rajoitteet silleen, että mitä me voidaan myydä.”
(Haastateltava 1.)

”Kyllähän ne fasilitteetit on tärkeitä, että liigahan on tosi hyvä, mutta jos katot jotain Lapuan matsia Ruudusta nii kyllähän tulee sellanen fiilis että missä helvetissä me pelataan.” (Haastateltava 6.)

Jokaisen haastateltavan henkilön mielestä heidän organisaationsa taloudelliset ja kilpailulliset tavoitteet kulkevat käsi kädessä. Kun joukkue etenee kevään pudotuspeleissä, näkyvät pudotuspeleistä saadut lipputulot kiitettävästi tulevan kauden kassavirrassa. Useaan otteeseen tuli myös ilmi, että taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu yleensä tulevan kauden budjetin pitäminen vähintään yhtä suurena. Seurojen kilpailullinen menestys vaikuttaa talouteen myös siten, että monilla haastatelluilla seuroilla on käytössä niin sanottu menestysbonus yhteistyökumppaneiden kanssa. Kun seura menestyy ja pääsee esimerkiksi neljän parhaan joukkoon, laskutetaan yhteistyökumppaneilta sovitun bonuksen verran. Kyseinen bonus perustuu siihen, kun kausi jatkuu runkosarjan jälkeen, pelejä pelataan enemmän ja sitä kautta myös näkyvyys lisääntyy ja kausikorttien kulutus kasvaa. Kiteytettynä yhteistyökumppanit maksavat ylimääräistä saadessaan lisänäkyvyyttä.

”Kyllähän ne menee käsi kädessä, sehän on ihan selvää. Jos sulla on talous kunnossa, niin kyllä se näkyy kentälläkin.”
(Haastateltava 5.)

”Jos meillä on talous kunnossa ja periaatteessa enemmän rahaa käyttää parempiin pelaajiin nii lähtökohtaisesti se tuo parempaa menestystä.” (Haastateltava 4.)

Tutkimuksen perusteella seuran lähtiessä kauteen heikommalla budjetilla myös urheilullinen tuote kärsii ja täten kiinnostus ja kysyntä vähenee. Kun seuralla on suurempi budjetti, sillä on mahdollisuus käyttää enemmän rahaa ”parempiin” pelaajiin, mikä lähtökohtaisesti tuo parempaa menestystä. Tutkimuksessa selvisi myös, että kun myyjä tekee oman työnsä ja tuo oman seurabrändinsä tarpeeksi hyvin esiin, tuloksia syntyy kovasta kilpailusta huolimatta. Haastatteluissa tuli ylipäättään esille, kuinka iso merkitys seurabrändillä on, kun lähdetään myymään urheiluorganisaatioita.

”Luojan kiitos täällä ei ole pääsarjatason jääkiekkjoukkuetta, joka imuroi eurot.” (Haastateltava 5.)

”Suomessa pari lajia, jotka ovat ylivoimaisessa asemassa näkyvyyden puolesta, meidän pitää vaan olla innovatiivisempia ja löytää keinot, miten me voidaan tuottaa lisäarvoa.” (Haastateltava 6.)

Kun tutkimusta tehtiin, saatiin selville, että monella seuralla oli lähestulkoon sama toimintatapa yritysmyyntiä tehdessä. Niin sanotuille pienille yhteistyökumppaneille, joiden rahallinen tukimäärä on vähäisempi, on olemassa valmiit pohjat. Sen sijaan isoille, enemmän rahaa tuoville yhteistyökumppaneille räätälöidään paketti asiakkaan mukaan. Osa haastateltavista kuitenkin sanoi, että yritysmyyntiä tehdessä he räätälöivät jokaisen paketin asiakkaalle sopivaksi. Monet seuramatkatoimijat kertoivat yhteistyökumppaneiden haluavan saman sopimuksen vuosittain sitä sen enempää muuttamatta. Osa haastateltavista seuroista oli sitä mieltä, että pakettien tulisi kertoa enemmän yhteistyön luomasta lisäarvosta ja palveluiden hyödyistä hintojen ja ominaisuuksien sijaan. Kun asiakas ymmärtää pakettien tuoman arvon ja hyödyt, on niiden hinnoittelu huomattavasti helpompaa.

”Pienille yhteistyökumppaneille niin semmoiset valmiit selkeät pohjat jo, mutta sitten niille isommille räätälöidään riippuen yhteistyökumppanin alasta.” (Haastateltava 4.)

”Aika pitkälti uudet sopparit nojaa vanhempiin soppareihin, toki joitain pieniä viilauksia tehdään, jos tarve.” (Haastateltava 5.)

”Ongelmana on ollut se, että ollaan ehkä pidetty hinnat liian tiivisti näkyvillä.” (Haastateltava 2.)

Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä heidän mielestään on myyjän tärkein ominaisuus urheilumyynnin parissa, vastauksena oli suuri hajonta eri näkemyksiä. Ihmistuntemus ja tilannetaju nousivat tutkimuksessa esille eniten. Myyntitilanteessa on tärkeää huomioida potentiaalisen kumppanin tarpeet ja räätälöidä myyntipuhe niiden mukaan. Tutkimuksessa nousi lisäksi esille rehellisyyden ja suoraviivaisuuden tärkeys. Mahdollisille yhteistyökumppaneille tulee olla rehellinen seuran tulevan kauden tavoitteista ja olla avoin arvioidusta pelillisestä tasosta sekä ensi kauden budjetista.

”Kyllä ihmistuntemus ja tilannetaju on myyjän parhaita ominaisuuksia.” (Haastateltava 1.)

”Myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tilannetaju ja rehellisyys myyntitilanteessa, ei lähdetä heti hakkaamaan sitä omaa myyntijargonia pöytään.” (Haastateltava 5.)

Kun tuloksia tutkittiin, markkina-alueen tuntemus nousi pariin otteeseen esille. Kun myyjä tuntee kaupungin ja ymmärtää yritysten mahdolliset tarpeet, helpottaa se tulevaa myyntitilannetta huomattavasti. Tarvekartoituksen tärkeyttä ei saa unohtaa tai vähätellä sen tärkeyttä koko myyntiprosessissa. Osa tutkittavista seuroista kertoi olevan tärkeää tunnistaa asiakkaan tarpeet ennen kontaktointia, jotta myyjä osaisi tarjota palveluita ja tuotteita asiakkaan intressien mukaan.

”Joo eli kyllä se tarvekartotus olisi sitten se ykkösjuttu.”
(Haastateltava 3.)

Verkostot ja niiden omaaminen kuuluivat tutkimustulosten perusteella myös myyjän tärkeimpiin voimavaroihin. Selvisi, että etenkin pienillä paikkakunnilla verkostot ovat elintärkeitä kauppojen saamiseksi. Kun myyjällä on laajat verkostot, ei tämän tarvitse lähteä niin sanotusta nollopisteestä liikkeelle. Tulosten saamiseksi myyjän tulee lisäksi uskoa omaan tekemiseen ja tuotteeseen. Myyjä ei voi myöskään koskaan sanoa asiakkaalle ei, vaan myyjän tehtävä on löytää oikea ratkaisu ja muovata se asiakkaan edun mukaiseksi. Urheilumyynnissä vedotaan usein aluksi ostajan tunteeseen ja sitä kautta luodaan tunneside. Tämän jälkeen voidaan esittää järkiperusteisia toimintamalleja, jossa puhutaan esimerkiksi yhteistyön tavoitteista ja hinnoista.

"Kyllä niillä verkostoilla on ihan hirvittävän iso merkitys"
(Haastateltava 2.)

"Verkostoista on kyllä niinku apua näissä piireissä, että kun jossain yrityksissä on näitä korisihmisiä, niin on aina hyvä tuntea ja tietää näitä" (Haastateltava 1.)

"Sun pitää oikeesti uskoa omaan tuotteeseen, tää on sellanen niinku sydämenasia" (Haastateltava 6.)

Tutkimuksessa selvisi, että jokaisella seuralla oli lähestulkoon sama näkemys siitä, mitä lisäarvoa he tarjoavat yhteistyökumppaneille. Seurat kokivat yleisellä tasolla niiden tarjoavan yhteistyökumppaneilleen näkyvyyttä rahallista korvausta vastaan. Esimerkiksi Korisliigan ja televisiokanava Nelosen TV-kumppanuus tuo laajaa kotimaista ja jopa kansainvälistä medianäkyvyyttä yhteistyökumppaneille. Myös näkyvyys eri paikallislehdissä koettiin todella suureksi arvonluojaksi haastateltavien kesken. Moni haastateltava koki myös, että heidän yhteistyökumppaninsa saavat kattavaa näkyvyyttä seurojen sosiaalisen median kanavilla. Arvonluontia pyritään aina tuottamaan asiakkaiden näkemysten mukaan. Joillekin yhteistyökumppaneille se

tarkoittaa lisää näkyvyyttä ja joillekin taas erilaisten tapahtumien järjestämistä. Suurin osa seurojen tuloista syntyy yhteistyökumppanuuksista, joten kumppanit mahdollistavat kilpa- ja huippu-urheilutoimintaa tietyllä tasolla. Yritysten ollessa urheiluseurojen yhteistyökumppaneina, ilmaisevat he kuluttajille tukevansa paikallista urheilua ja kulttuuria. Yhteistyökumppanuudella seurojen kanssa yritys ilmaisee myös tukevansa ja samaistuvan seuran arvoihin.

”Kyllä me pyritään niinku tuottamaan lisäarvoa ostajille sillä tavalla, kuin he tarvitsee ja haluaa.” (Haastateltava 6.)

”Meillä on selvä missio saada kaupunki X kansainvälistettyä ja me tehdään sitä yhteisillä teoilla. Kun yritys tekee meidän kanssa yhteistyötä ja on matkassa mukana, samalla he viestivät, että ovat vastuullisia ja suvaitsevaisia.” (Haastateltava 3.)

Tutkimuksessa eniten hajontaa vastauksissa esiintyi, kun kysyttiin lajituntemuksen tärkeydestä seuran johtamisessa ja myynnissä. Puolet haastateltavista olivat puolesta, kun taas puolet vastaan puhtaan myynnin suhteen. Seurajohtamisessa taas koettiin, että lajituntemuksesta on hyötyä ja se todettiin jopa todella tärkeäksi. Kun omaa lajituntemusta koripallosta ja pystyy aistimaan pelaajien tunnetiloja, on seurajohtaminen helpompaa.

”Seurajohton tehtävissä siitä on enemmän hyötyä, mutta minun mielestä myynnissä, kuka tahansa pystyy siihen, ilman sen suurempaa lajituntemusta.” (Haastateltava 3.)

”No seuran johtamisessa ehdottomasti, koska siihen nyt kuuluu niin paljonkin muutakin myyntiin verrattuna.” (Haastateltava 6.)

Haastateltavien, joiden mielestä lajituntemusta ei tarvittu myynnissä kertoivat, että kuka tahansa pystyy pärjäämään urheilumyynnissä. Heidän mukaansa sen laajempaa kokemusta lajista ei tarvita. Haastateltavien näkemysten mukaan urheilussa tapahtumien, elämyksien ja palveluiden myynti on melko lailla samanlaista lajista riippumatta. Osan mielestä se, että ei omaa sen suurempaa lajituntemusta saattaa olla jopa vahvuus. Verkostojen tärkeys painottui myös suuresti. Vaikka sen kummallisempaa lajituntemusta ei olisikaan, hyvät verkostot ja kiinnostus lajia kohtaan edesauttavat myyntiä.

”On hyvä tietää vähän lajin arvoista ja koripallon kansainvälisyydestä, mutta mitään erikoissanastoa ja ihmeellisiä pelikuvioita ei mun mielestä tarvitse tietää.” (Haastateltava 2.)

”Kyllä aika hyvin pärjää ilmankin lajituntemusta myynnissä.” (Haastateltava 3.)

Osan haastateltavien mielestä lajituntemusta pidettiin tärkeänä urheilumyynnissä ja haastateltavat vertasivat sitä myös normaaliin liiketoimintaan. Kun normaalissa liiketoiminnassa myyjällä on tuote- ja palvelutuntemusta, pystyy hän tuottamaan asiakkaalle paremmin arvoa ja myymään enemmän. Lajituntemus koettiin tärkeänä, sillä myyjän olisi hyvä tuntea sarjan ja eri seurojen toimintatavat. Myynti käsitteenä on paljon muutakin, kuin pelkästään itse myyntitapahtuma, siksi lajituntemuksella on arvoa.

”Pidän lajituntemusta tärkeänä, koska kyllähän se on paljon tota koripallosta puhumista ja miten kausi on mennyt ja miten kukin pelaaja on pelannu kumppaneiden kanssa. Niin kyllä siinä jos ei yhtään tietäisi lajista niin kyllä mä kokisin että se olisi vaikea myös sitä myydä.” (Haastateltava 4.)

”Kyllä koen, myynnissä koen että se auttaa kun on lajituntemusta, se tuo sellaisen ratkaisukeskeisyyden myyntitapahtumaan.”
(Haastateltava 6.)

Tutkimuksessa selvisi, että jokainen seura tekee jonkinlaista benchmarkkausta, osa enemmän kuin toiset. Seurat tekevät benchmarkkausta käytännössä suomalaisia urheiluseuroja tarkkailemalla. Seurojen benchmarkkaukset eivät rajoitu pelkästään omaan lajiin, sillä koripallon lisäksi seurataan muun muassa jääkiekkoa ja jalkapalloa. Etenkin muiden seurojen ottelutapahtumista saatetaan ottaa mallia tai niistä saadaan hyviä ideoita omien ottelutapahtumien kehittämiseen. Ottelutapahtumien lisäksi osa haastateltavista seuroista seuraa paljon muiden urheiluseurojen sosiaalisen median tilejä. Joidenkin haastateltavien mielestä seurojen välistä yhteistyötä tulisi lisätä. Osa seuroista tekeekin yhteistyötä Korisliigan sisällä ja heillä on myös verkostoja eurooppalaisten huippuseurojen kanssa, joiden kautta ne saavat ideoita oman toiminnan kehittämiseksi.

”Ei nyt suoranaisesti mitään kopioida, mutta toki pidetään silmät auki, jos todetaan että joku asia toimii jossain muualla, niin miksei se voisi meillä toimia.” (Haastateltava 4.)

”Seurojen tulisi sparrata keskenään ja nostaa onnistumisia ja tommosia, sitä on liian vähän, koska sillä oppii parhaiten ja kaikki hyötyis siitä.” (Haastateltava 2.)

6 Yhteenveto ja johtopäätökset sekä luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, millaista myyntityö ja sen johtaminen on urheiluorganisaatioissa ja miten niitä toteutetaan. Opinnäytetyö jaettiin kahteen osioon: teoriaosuuteen sekä haastattelumuodossa tehtyyn tutkimusosuuteen. Tavoitetta lähdettiin avaamaan laajan teoriaosuuden pohjalta hyödyntäen monipuolista lähdekirjallisuutta. Kattava teoriaosuus mahdollisti oivan alustan opinnäytetyölle sekä laadulliselle tutkimukselle. Tutkimusta varten saatiin haastatella henkilöitä, jotka nimenomaan vastasivat urheiluorganisaationsa myynnistä ja sen johtamisesta. On kuitenkin huomioitava työn tietyt rajoitteet. Kuuden haastattelun jälkeen huomattiin vastausten toisteisuus ja samankaltaisuus. Vaikka haastateltavien mielipiteet edustivat lähes 50:tä prosenttia Korisliigaseuroista, ei voida täysin yleistää kaikkien seurojen omaavan samoja toimintatapoja tai mielipiteitä.

6.1 Johtopäätökset

Tehdyn tutkimuksen myötä vahvistui käsitys siitä, miten urheiluliiketoimintaa ja johtamista toteutetaan urheiluorganisaatioissa. Lisäksi tietämys aiheesta kasvoi uuden arvokkaan tutkimustiedon myötä. Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta lisää haastattelukysymysten laadukkuus sekä haastateltavien ammattipätevyys. Osa haastateltavista on työskennellyt kyseisessä roolissa jo useita vuosia ja omaa pitkän myynnillisen taustan urheilun sekä normaalin liiketoiminnan parissa. Haastatteluiden sisältö tuki myös opinnäytetyön tavoitteita sekä tarkoitusta.

Tutkimuksessa ilmeni, kuinka tärkeänä myyntiprosessin vaiheena taustatyön tekemistä pidettiin. Teoriaosuudessa käsitelty ”tavallisen” ja urheiluliiketoiminnan ero nousi esiin tutkimustyötä tehdessä. Urheiluorganisaatioiden kaupallinen ja urheilullinen menestys kulkevat täysin käsi kädessä. Kun seura menestyy urheilullisesti, luo se myös mahdollisuuksia

kaupallisen toiminnan kehittämiseksi. Urheilullinen menestys tuo lisää kassavirtaa lipputuloista uusiin yhteistyökumppanuuksiin. Korisliigaseurojen tulisi panostaa entisestään laadukkaaseen myyntiprosessiin ja sen vaiheisiin. Kuten aiemmin kappaleessa mainittu, taustatyö nousi tutkimuksessa useaan otteeseen esiin, mutta muiden myyntiprosessin vaiheiden osuus jäi pieneksi. Panostamalla laadukkaasti myyntiprosessin muihin vaiheisiin, jotka ovat yhtä tärkeitä kuin taustatyö, Korisliigaseurat pystyisivät parantamaan nykyisiä myyntituloksiaan.

Kun urheiluorganisaatioiden myyntiä ja johtamista Suomessa verrataan globaalilla mittakaavalla, voidaan todeta sen olevan verrattain pientä ja helposti hallittavissa olevaa toimintaa. Tutkimustulokset osoittivat, ettei yksikään urheiluorganisaatio hallinnut asiakkuuksiaan erillisen CRM-järjestelmän avulla, vaan jokainen pystyi siihen Excelin avulla. Globaalilla mittakaavalla urheiluorganisaation myynnillisistä tehtävistä voi vastata satoja henkilöitä, kun taas Suomessa tehtävää saattaa hoitaa vain yksi henkilö. Kuten tutkimustyössä selvisi osa haastateltavista vastasi yksin myynnillisistä tehtävistä. Korisliigaseurat voisivat harkita edullisia tai jopa ilmaisia CRM-järjestelmiä. CRM-järjestelmät voisivat tuoda lisätehoa myyntiprosessiin ja mahdollisesti säästää avainhenkilöiden aikaa ja resursseja automatisoimalla tapaamiset myyjän kalenteriin. Tämä kokeilu olisi kannattavaa ottaa käyttöön etenkin niille seuroille, joiden myynnillisistä tehtävistä vastaa vain yksi henkilö.

Teoriaosuudessa avattiin urheilumyyntiin kuuluvaa sponsorointia ja tehty tutkimus tuki teoriassa tehtyjä havaintoja. Kiteytettynä sponsorointi on rahallinen korvaus näkyvyyttä vastaan, mutta se sisältää paljon muutakin. Tutkimuksessa selvisi, että pelkästään näkyvyys ei riitä enää yhteistyökumppaneille, vaan heille täytyy tarjota muita toiminnallisia palveluita ja tätä kautta tuottaa lisäarvoa yhteistyökumppanuudelle. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että urheiluliiketoiminta Suomessa ja Korisliigassa on kehittymässä haluttuun, lisäarvoa tuovaan suuntaan. Teoriaosuudessa sekä tutkimuksessa selvisi, että urheilusponsorointi on kehittynyt enemmän liiketoiminnalliseen yhteistyöhön pelkän rahallisen korvauksen sijaan.

Korisliigaseurojen tulee kehittää sponsoritoimintaansa ja niiden täytyy pystyä tarjoamaan sekä luomaan jatkuvasti lisäarvoa yhteiskumppaneilleen. Esimerkiksi erilaiset edustus- ja verkostoitumistapahtumat luovat korvaamatonta arvoa yhteistyökumppaneille. Kyseiset tapahtumat saattavat myös johtaa yhteistyökumppaneiden kassavirran kasvuun uusien verkostojen ja näkyvyyden ansiosta.

Jotta Korisliigaseurat pystyisivät tuottamaan edellä mainittua lisäarvoa kumppaneilleen, tulee niiden tilojen olla kunnossa. Vaikka seuroilla ei ole päätäntävaltaa halleista, jossa pelaavat, tulisi liiton asettaa standardi kotihallien suhteen, jos toimintaa halutaan viedä vielä uudelle tasolle. Uudet ja modernit areenat mahdollistaisivat liiketoiminnan kehityksen ja avaisi mahdollisuuden Korisliigan kansainvälistämiseksi. Korisliigaseurojen vastuulla tiloista huolimatta on järjestää ja luoda houkutteleva ja arvokas ottelutapahtuma. Ottelutapahtumia pystyttäisiin parantamaan tuomalla lisää ideoita benchmarkkauksen avulla. Korisliigaseurat voisivat seurata muiden eurooppalaisseurojen toimintaa tiiviimmin ja tuoda Euroopan kentiltä ideoita Suomeen.

Tutkimuksessa kyselyrunгон ulkopuolelta nousi keskustelu Korisliigaseurojen tiloista ja niiden tärkeydestä. Kyseinen aihe on ollut pinnalla sosiaalisessa mediassa viimeiset viisi vuotta. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että tiloilla on suoranainen vaikutus seuran liiketoiminnalliseen menestykseen. Uudet, modernit areenat mahdollistavat esimerkiksi laajemman näkyvyyden yhteistyökumppaneille LED-mainosten avulla laitamainosten sijaan. Uudet areenat mahdollistavat myös ottelutapahtumien kehittämisen ja yhteistyökumppanitapahtumien järjestämisen areenalla.

Kun haastateltavilta kysyttiin, onko lajituntemus heidän mielestään tärkeää urheilumyynnissä ja -johtamisessa, oli vastausten hajonta suurta. Kuten tutkimuksen tuloksissa todettiin, lajituntemusta pidettiin tärkeämpänä urheilujohtamisessa kuin myynnin parissa muutamaa haastateltavaa lukuun ottamatta. Osa haastateltavista piti mahdollisena vahvuutena, jos myyjä ei omaa suurta lajituntemusta. Tällöin myyjä pystyy tarkastelemaan tilannetta

laatikon ulkopuolelta. Lajituntemuksesta huolimatta verkostojen tärkeys nousi ylivoimaisen suureksi myyjän voimavaraksi. Lajituntemuskysymys toi esille eri mielipiteitä. Myynnin kehittämisen kannalta Korisliigaseurojen tulisi lisätä myyjien lajitietämystä. On helpompi myydä tuotetta mistä myyjä osaa puhua luonnollisesti ja vakuuttavasti. Esimerkiksi kumppanuustilaisuuksissa ja ottelutapahtumissa yhteistyökumppanit saattavat kysyä myyjältä lajiin liittyviä kysymyksiä.

Haastatteluissa nousi esille taloudellinen ja kilpailullinen menestys, jotka kulkevat pääsääntöisesti käsi kädessä. Kun seuroilla on enemmän rahaa käyttää pelaajiin tarkoittaa se usein myös urheilullista menestystä. Urheilullinen menestys tuo kassavirtaa seuran lompakkoon muun muassa lipputuloista. Urheilullista menestystä voi saada myös ilman suuria pelaajahankintoja. Seurojen laadukkaalla junioritoiminnalla pystytään tuottamaan kilpailukykyisiä pelaajia. Jos seura pystyy tuottamaan laadukkaita omia kasvatteja, se saa katsojan tuntemaan itsensä osaksi joukkuetta verrattuna joukkueeseen, jolla ei ole omaa junioritoimintaa. Katsojan on helpompi samaistua joukkueeseen ja sen toimintaan paikallisuuden vuoksi.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa huomattiin, että myynti on huomattavasti hankalampaa suurilla talousalueilla, joilla toimii muutakin pääsarjatason urheiluliiketoimintaa. Kyseisillä alueilla taistellaan usein yhteistyökumppaneista. Yhteistyökumppanikilpailusta huolimatta useat seurat kertovat tekevänsä yhteistyötä ja verkostoituvan muiden paikallisten urheiluseurojen kanssa.

6.2 Suositukset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä kollektiivinen johtopäätös, että urheiluorganisaatioiden toimintatapa ja -malli ovat yleisesti samankaltaisia Korisliigan sisällä. Jokainen seura kilpailee keskenään menestyksestä ja seurat omien talousalueiden sisällä kilpailevat muiden lajien kanssa mahdollisista yhteistyökumppanuuksista. Kilpailu on siis kovaa kentällä ja sen

ulkopuolella. Kilpailukykyä pystyttäisiin lisäämään parantamalla myyntiprosessia ja keskittymällä sen kaikkiin vaiheisiin. Tähän auttaisi siirtyminen Excelistä laadukkaaseen CRM-järjestelmään, joka helpottaisi myyjien arkea. Myös benchmarkkauksen lisääminen ja ottelutapahtumiin panostaminen loisi kilpailuetua sekä lajin sisällä, että sen ulkopuolella. Vaikka sponsoritoiminta on kehittymässä seurojen haluamaan suuntaan, tulisi sitä kehittää edelleen entistä laadukkaampien tulosten saamiseksi.

6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Tutkimusta pidetään luotettavana, sillä se täyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit. Nämä kriteerit ovat siirrettävyys, totuudellisuus, uskottavuus ja vahvistettavuus. (Peda 2017.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää raportoinnin selkeys sekä sen avoimuus. Tutkimukseen osallistui 50 prosenttia Korisliigaseuroista, joten tämä otanta lisää tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Vastausten toisteisuus olisi todennäköisesti ollut suurta haastatteluiden määrän kasvaessa, joten tutkimuksessa koettiin kuusi haastattelua sopivaksi määräksi. Lisähaastattelut eivät oletettavasti olisi tuoneet lisäarvoa tutkimukselle vastausten samankaltaisuuksien vuoksi.

Siirrettävyyden kriteeri täyttyi, koska tutkimuksen tulokset ovat verrattavissa opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tehty tutkimus tukee opinnäytetyön teoriaosuutta. Analysoidessa laadullisen tutkimuksen tuloksia totuudellisuuden kriteerit täyttyivät, sillä opinnäytetyön johtopäätökset pystyvät kuvaamaan tutkimuskohteen, Korisliigan, todellista tilaa. Vahvistettavuuden kriteerit täyttyivät, koska tehdyt tulokset tukevat toisiaan haastatteluiden kesken, myös jokaisessa haastattelutilanteessa käytettiin etukäteen laadittua valmista haastattelurunkoa. Tutkijan persoonallisuus on aina läsnä, kun tehdään laadullista tutkimusta. Tutkimusta tehdessä tutkijoiden ennakkoodotukset otettiin huomioon, jotta uskottavuuden kriteerit täyttyisivät.

Lähteet

- Au, T. (2017). *As remarkable growth of sports industry continues, exclusive data analysis reveals the key trademark trends*. Lexology. [Viitattu 10.02.2023] Saatavilla:
<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=18a78c6e-4ee9-444c-8889-a039583c54a7>
- Auvinen, T., & Kuuluvainen, A. (2017). *Urheiluseurojen sisäpiirissä*. Alma Talent.
- BBC. (2023). *Sponsorship in sport—Commercialisation in sport—AQA - GCSE Physical Education Revision—AQA*. BBC Bitesize. [Viitattu 17.03.2023] Saatavilla: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zp2jxsg/revision/4>
- Belzer, J. (2014). *Sports Industry 101: Breaking Into The Business Of Sports*. Forbes. [Viitattu 03.02.2023] Saatavilla:
<https://www.forbes.com/sites/jasonbelzer/2014/02/05/sports-industry-101-breaking-into-the-business-of-sports/>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. Harper Business.
- Champagne, D. (2021). *Miten Sales Enablement:tä mitataan ja millä Enablement-mittareilla on merkitystä?* [Viitattu 01.03.2023] Saatavilla:
<https://www.trustenablement.com/fi/business-metrics-and-kpis-the-ultimate-guide/>
- Cherry, K. (2023). *What Are the Pros and Cons of Autocratic Leadership?* Verywell Mind. [Viitattu 15.03.2023] Saatavilla:
<https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>

- Cohn, P. (2014). *What Motivates Athletes? | Sports Psychology Articles*.
[Viitattu 08.03.2023] Saatavilla: <https://www.peaksports.com/sports-psychology-blog/whats-the-best-motivation-for-athletes/>
- Collin, P. (2016). *Satapäinen fanijoukko seuraa Vilpasta ympäri Suomen – ”Uskomme tämän vievän koripalloa eteenpäin”*. Yle Uutiset. [Viitattu 24.05.2023] Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-8604893>
- Colman, Z. (2020). *Sports Marketing Sponsorship: Why Your Business Needs It. Creative*. [Viitattu 21.05.2023] Saatavilla: <https://creative.com/why-you-need-sports-marketing-sponsorship/>
- Covell, D., & Walker, S. (2013). *Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance*. Routledge.
- Davies, C. (2022). *The Ultimate Guide to Creating a Sales Process*. [Viitattu 20.01.2023] Saatavilla: <https://blog.hubspot.com/sales/sales-process->
- Dunn, J. (2022). *The Rise of Esports*. [Viitattu 12.02.2023] Saatavilla: <https://www.stlouisfed.org/open-vault/2022/aug/rise-of-esports-industry>
- Eksteen, E. (2014). *Sport Organisation and Administration*.
- Goodman, M. (2016). *The Sport Management Environment*. [Viitattu 24.05.2023] Saatavilla: <https://silo.tips/download/part-one-the-sport-management-environment>
- Hamer, B. (2016). *5 tips on how to sell a winning sports team | LinkedIn*.
[Viitattu 14.04.2023] Saatavilla: <https://www.linkedin.com/pulse/5-tips-how-sell-winning-sports-team-bob-hamer/>
- Hamilton, A. (2023). *Motivation in Sports Psychology*. Sports Performance Bulletin. [Viitattu 09.03.2023] Saatavilla:

<https://www.sportsperformancebulletin.com/psychology/motivation-in-sports-psychology>

Hirvonen, M. (2018). *Myynnin johtaminen tunnusluvuilla*. Severa. [Viitattu 02.03.2023] Saatavilla: <https://severa.fi/blogi/myynnin-johtaminen-tunnusluvuilla/>

Honkanen, M. (2021). *Prospektointi: Vinkit onnistumiseen B2B-myynnissä*. [Viitattu 27.01.2023] Saatavilla: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/>

Hyypä, E. (2021). *Suomalaisessa pikkukaupungissa rakennetaan hallia, johon mahtuu lähes puolet kaupungin asukkaista – hullulta kuulostavan projektin taustalla on erityinen kulttuuri*. Yle Urheilu. [Viitattu 21.05.2023] Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-12172678>

Hänninen. (2016). *Yle Urheilu selvitti miksi kaksi pientä maata menestyi olympialaisissa*. Yle Urheilu. [Viitattu 25.05.2023] Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-9370055>

Indeed. (2023). *Affiliative Leadership: Definition, Benefits and Tips | Indeed.com*. Indeed Career Guide. [Viitattu 02.03.2023] Saatavilla: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/affiliative-leadership>

Ismail, K. (2021). *Participative Leadership: What Is It and Does It Work?* Reworked.Co; Simpler Media Group, Inc. [Viitattu 15.03.2023] Saatavilla: <https://www.reworked.co/leadership/what-is-participative-leadership/>

Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S., & Ryömä, A. (2017). *Arvoluonnin pelikirja: Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. Turku AMK.

- Joensuu. (2019). *Mehtimäelle rakennettavan palloiluhallin rahoitus vahvistuu 2,7 miljoonan euron yhteistyösopimuksella*. www.joensuu.fi. [Viitattu 21.05.2023] Saatavilla: https://www.joensuu.fi/uutiset/-/asset_publisher/3XVYqRbRgV8w/content/mehtimaelle-rakennettavan-palloiluhallin-rahoitus-vahvistuu-2-7-miljoonan-euron-yhteistyosopimuksella
- Juusola, M. (2015). *Tutkimus huonosta johtamisesta: Despootit ja tyrannit johtajinamme | Kaks.fi*. [Viitattu 03.03.2023] Saatavilla: <https://kaks.fi/tutkimus-huonosta-johtamisesta-despootit-ja-tyrannit-johtajinamme/>
- Jyväskylän yliopisto. (2021). *Laadullinen tutkimus—Jyväskylän yliopiston Koppa*. [Viitattu 06.04.2023] Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Keap. (2023). *What is a Sales Funnel? | Keap*. [Viitattu 18.05.2023] Saatavilla: <https://keap.com/product/sales-funnel>
- Kenton, W. (2023). *Relationship Management: Definition, Types, and Importance*. Investopedia. [Viitattu 23.02.2023] Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp>
- KettuMaster. (2022). *Myyntifunneli—Anteeksi mitä? Kettumarkkinointi*. [Viitattu 24.02.2023] Saatavilla: <https://kettumarkkinointi.fi/myyntifunneli-anteeksi-mita/>
- Kuuluvainen, A. (2017). *Moderni urheilumyynti ja -markkinointi: Käytännönläheisiä esimerkkejä seurojen arkeen*. [Viitattu 21.05.2023]

Saatavilla: <https://www.slideshare.net/artokuuluvainen/moderni-urheilumyynti-ja-markkinointi-kytnnnlheisi-esimerkkej-seurojen-arkeen-salibandyliiton-ylialueellinen-seurafoorumi-422017-laukaa>

Kramer, L. (2019). *Laissez-Faire Leadership Styles*. Bizfluent. [Viitattu 02.03.2023] Saatavilla: <https://bizfluent.com/info-7750810-laissezfaire-leadership-styles.html>

Lehtinen, E. (2019). *Työelämän uudistuessa pysyvätkö johtajat kyydissä mukana?* [Viitattu 24.05.2023] Saatavilla: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2019/01/28/tyoelama-muuttuu-vauhdilla-pysyvatko-johtajat-kyydissa-mukana/>

Lehtoniemi, K. (2014). *Urheilujohtamiselta vaaditaan yhä enemmän: ”Ongelmana seurojen suojatyöpaikat”*. mtvuutiset.fi. [Viitattu 25.05.2023] Saatavilla: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/urheilujohtamiselta-vaaditaan-yha-enemman-ongelmana-seurojen-suojatyopaikat/3370670>

Lindwall, M. (2014). *To Win Against Increasing Competition, Equip Your Salespeople With A Deeper understanding Of Your Buyers*. *Forrester*. [Viitattu 15.02.2023] Saatavilla: https://www.forrester.com/blogs/14-01-27-to_win_against_increasing_competition_equip_your_salespeople_with_a_deeper_understanding_of_your_buy/

Lucidchart. (2017). *7-Step Sales Process: When to Use It and When to Break It*. Lucidchart. [Viitattu 27.01.2023] Saatavilla: <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-the-7-step-sales-process>

MTV-Uutiset. (2017). *Susijengi-tähdet innostuivat Salon Vilppaasta – mikä on menestyjän huumen salaisuus?* mtvuutiset.fi. [Viitattu 24.05.2023]

Saatavilla: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/susijengi-tahdet-innostuivat-salon-vilppaasta-mika-on-menestyjan-huuman-salaisuus/6586006>

Mäkinen, M., Kahri, A., & Kahri, T. (2010). *Brändi kulmahuoneeseen!*

WSOYpro.

Nieminen, K. (2022). *Mikä on myyntisuppilo? - Markkinoinnin TRENDIT*. [Viitattu

24.02.2023] Saatavilla: [https://markkinoinnintrendit.fi/mika-on-](https://markkinoinnintrendit.fi/mika-on-myyntisuppilo/)

[myyntisuppilo/](https://markkinoinnintrendit.fi/mika-on-myyntisuppilo/)

Nikravan, L. (2011). Developing Multidimensional Leaders. *Chief Learning*

Officer - CLO Media. [Viitattu 06.04.2023] Saatavilla:

[https://www.chieflearningofficer.com/2011/04/20/developing-](https://www.chieflearningofficer.com/2011/04/20/developing-multidimensional-leaders/)

[multidimensional-leaders/](https://www.chieflearningofficer.com/2011/04/20/developing-multidimensional-leaders/)

Näpärä, L. (2017). Haastattelun lajityypit. *Spoken*. [Viitattu 06.04.2023]

Saatavilla: <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>

Oksanen, P. (2022). *Nokia-areenan avausvuosi oli ikimuistoinen – ”Olemme*

saaneet paljon uusia katsojia”. Jatkoaika.com - Kaikki jääkiekosta.

[Viitattu 21.05.2023] Saatavilla:

[https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Nokia-areenan-avausvuosi-oli-](https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Nokia-areenan-avausvuosi-oli-ikimuistoinen-%E2%80%93-Olemme-saaneet-paljon-uusia-katsojia/246825)

[ikimuistoinen-%E2%80%93-Olemme-saaneet-paljon-uusia-](https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Nokia-areenan-avausvuosi-oli-ikimuistoinen-%E2%80%93-Olemme-saaneet-paljon-uusia-katsojia/246825)

[katsojia/246825](https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Nokia-areenan-avausvuosi-oli-ikimuistoinen-%E2%80%93-Olemme-saaneet-paljon-uusia-katsojia/246825)

Oksanen, P. (2022). *Nokia-areena on muuttanut Tampereen keskustaa –*

”Ennen ihmiset eivät edes välttämättä tienneet, että on peli käynnissä”.

Jatkoaika.com - Kaikki jääkiekosta. [Viitattu 21.05.2023] Saatavilla:

[https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Nokia-areena-on-muuttanut-](https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Nokia-areena-on-muuttanut-Tampereen-keskustaa-%E2%80%93-Ennen-ihmiset-eiv%C3%A4t-edes-)

[Tampereen-keskustaa-%E2%80%93-Ennen-ihmiset-eiv%C3%A4t-edes-](https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Nokia-areena-on-muuttanut-Tampereen-keskustaa-%E2%80%93-Ennen-ihmiset-eiv%C3%A4t-edes-)

v%C3%A4ltt%C3%A4m%C3%A4tt%C3%A4-tienneet-ett%C3%A4-on-
 peli-k%C3%A4ynniss%C3%A4/246879

Paasi, J. (2018). *Huippututkija hämmästelee: Urheilijasta tulee Suomessa helposti asiantuntija yhdellä mitalilla – ”Se on surullista”*. Yle Urheilu. [Viitattu 25.05.2023] Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-10125444>

Patel, S. (2021). *How to Build a Sales Process for the 7 Stages of the Sales Cycle*. Mailshake. [Viitattu 27.01.2023] Saatavilla: <https://mailshake.com/blog/sales-cycle-stages/>

Peda. (2017). *Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi.pptx*. [Viitattu 25.05.2023] Saatavilla: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fpeda.net%2Fheinavesi%2Fhein%25C3%25A4veden-lukio%2Foppiaineet%2Fterveystieto%2Fte-3-syksy-2017%2Ftl%3Afile%2Fdownload%2Fac1d6484eecf3eb700d79b03bd91cae1dbaf070a%2FTutkimuksen%2520luotettavuus%2520ja%2520arviointi.pptx&wdOrigin=BROWSELINK>

Pedersen, Paul M., & Thibault, L. (2014). *Contemporary Sport Management, 5E*. Human Kinetics.

Pennanen, E. (2020). *Suomalaisessa urheilujohtamisessa on yhä intohimoa – osataanko se kanavoida oikeiden tavoitteiden saavuttamiseksi?* Eerikkilä. [Viitattu 03.02.2023] Saatavilla: <https://eerikkila.fi/suomalaisessa-urheilujohtamisessa-on-yha-intohimoa-osataanko-se-kanavoida-oikeiden-tavoitteiden-saavuttamiseksi/>

Pipedrive. (2023). *What is a Sales Pitch? Examples with Strategy Ideas |*

Pipedrive. [Viitattu 27.01.2023] Saatavilla:

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

Prentice, W. C. H. (2004.). *Understanding Leadership*. [Viitattu 16.02.2023]

Saatavilla: <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>

Puronaho, K. (2019). *Urheilujohtamisen koulutuksen haasteita tulevaisuudessa*

– kasvava ympäristötietoisuus ja tietotekniikan hyödyntäminen? Haaga-

Helia eSignals. [Viitattu 25.05.2023] Saatavilla:

<https://esignals.fi/teemat/jatkuva-oppiminen/urheilujohtamisen-koulutuksen-haasteita-tulevaisuudessa-kasvava-ymparistotietoisuus-ja-tietotekniikan-hyodyntaminen/>

RajatOn. (2015). Tutkijan ABC. *RajatOn-oppimateriaali*. [Viitattu 06.04.2023]

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

Rctadmin. (2021). *Merchandising For Sport And Why It Is Important* (World)

[Text]. The Rockland County Times | Rockland County's Source for Real News Since 1888; The Rockland County Times. [Viitattu 09.03.2023]

Saatavilla: <https://rocklandtimes.com/2021/02/15/merchandising-for-sport-and-why-it-is-important/>

Revenue. (2023). *What is B2B (Business to Business) Sales and How is it*

Changing? Revenue. [Viitattu 27.01.2023] Saatavilla:

<https://www.revenue.io/inside-sales-glossary/what-is-b2b-sales>

Roundhill. (2020). *Esports Viewership vs. Sports in 2020 | Roundhill*

Investments. [Viitattu 12.02.2023] Saatavilla:

<https://blog.roundhillinvestments.com/esports-viewership-vs-sports>

- Ruihley, Brody & Li, Bo. (2021). *An Introduction to Sport Organizations*. [Viitattu 18.05.2023] Saatavilla:
https://www.researchgate.net/publication/357285780_An_Introduction_to_Sport_Organizations
- Ruta, D., Guenzi, P., Guenzi, P., & Ruta, D. (2013). *Leading Teams: Tools and Techniques for Successful Team Leadership from the Sports World*. John Wiley & Sons, Incorporated. [Viitattu 10.02.2023] Saatavilla:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=1170685>
- Sandström, L. (2023). <https://www.spot.fi/artikkelit/sponsorointibarometri-2022-kasvun-vuosi>. [Viitattu 21.05.2023] Saatavilla:
<https://www.spot.fi/artikkelit/sponsorointibarometri-2022-kasvun-vuosi>
- Semenoja, M. (2021). *Näin kohtaat vastaväitteet myyntityössä: 6 yleisintä esimerkkiä*. Salesforce Blog Suomi. [Viitattu 27.01.2023] Saatavilla:
<https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/vastavaitteet-myyntityossa.html>
- Simon, Y. (2023). *Sales Strategies to Close the Deal—Businessnewsdaily.com*. Business News Daily. [Viitattu 03.02.2023] Saatavilla:
<https://www.businessnewsdaily.com/16076-close-the-deal.html>
- Slack, T. (2020). *Understanding sport organizations: Applications for sport managers* (Third Edition). Human Kinetics.
- Srivastava, Y. (2022). *Democratic Leadership Style: How to Make It Work as a Team*. [Viitattu 02.03.2023] Saatavilla:
<https://www.betterup.com/blog/democratic-leadership-style-pros-cons-examples-and-how-to-make-it-work>

Stack. (2021). Leadership and the Role of A Leader in Sports. *STACK NJ/NY*.

[Viitattu 23.02.2023] Saatavilla:

<https://stacknj.com/2021/02/13/leadership-and-the-role-of-a-leader-in-sports/>

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics.

Taloustutka. (2023). Tunnusluvut. *Taloustutka*. [Viitattu 09.03.2023] Saatavilla:

<https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-etusivu/>

Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Routledge.

Tiell, B., & Foster, D. (2021). *Strategies for Sport Organizations to Capitalize on Merchandising | Sports Destination Management*. [Viitattu 25.05.2023]

Saatavilla:

<https://www.sportsdestinations.com/management/economics/strategies-sport-organizations-capitalize-21654>

Tiell, B., & Walton, K. (2023). *What is leadership in sport organizations? –*

Human Kinetics Canada. [Viitattu 22.02.2023] Saatavilla:

<https://canada.humankinetics.com/blogs/excerpt/what-is-leadership-in-sport-organizations>

UCFB. (2022). *Why is sponsorship in sport so important?* [Viitattu 14.03.2023]

Saatavilla: <https://www.ucfb.ac.uk/news/ucfb-news-hub/why-is-sponsorship-in-sport-so-important/>

- Uitto, J. (2020). Miten parantaa asiakaspitoa? *Kumppaninne monikanavaiseseen yhteydenpitoon*. [Viitattu 03.02.2023] Saatavilla:
<https://novellus.fi/asiakaspalvelu/miten-parantaa-asiakaspitoa/>
- UKEssays. (2018). *Sir Alex Ferguson's Leadership Principles of Management*. [Viitattu 12.03.2023] Saatavilla:
<https://www.ukessays.com/essays/management/sir-alex-ferguson-leadership-principles-of-management-management-essay.php>
- Vainio, A. (2017). *Talouskurimuksessa elänyt Salo meni sekaisin koriksesta ja lentopallosta – ”Kun positiivisia asioita ei muuten ole hirveästi ollut”*. Helsingin Sanomat. [Viitattu 24.05.2023] Saatavilla:
<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005199501.html>
- Viinikka, P. (2017). *Suomalaisella huippu-urheilulla ei ole ”yhtä suuntaa ja yhteistä tavoitetilaa”*. Yle Urheilu. [Viitattu 24.05.2023] Saatavilla:
<https://yle.fi/a/3-9401378>
- Vilpas. (2023). *Hanhivaaralla kovimmat kaatajat*. [Viitattu 21.05.2023] Saatavilla: <http://vilpasvikings.fi/2023/maaliskuu/hanhivaaralla-kovimmat-kaatajat/>
- Wayshak, M. (2022). *The Ultimate Guide to B2B Sales in 2023 [+ Insider Sales Tips]*. [Viitattu 03.02.2023] Saatavilla:
<https://blog.hubspot.com/sales/b2b-sales-tips>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Nimi ja rooli urheiluorganisaatiossa?
2. Miten päätöksentekoa organisaatiossanne toteutetaan?
3. Miten myynnin tuloksia mitataan?
4. Miten nykyistä toimintaa voitaisiin parantaa myynnin näkökulmasta?
5. Menestyminen tulevaisuudessa, tavoitteet taloudellisia vai kilpailullisia?
6. Kun tehdään yritysmyyntiä, onko teillä olemassa valmiita paketteja vai räätälöityjä ratkaisuja asiakkaan mukaan?
7. Minkä koet olevan myyjän tärkein ominaisuus urheilumyynnin parissa?
8. Mitä lisäarvoa yhteistyökumppanuudet tarjoavat teille ja kumppanille?
9. Pidätkö lajituntemusta tärkeänä seurajohtamisessa ja myynnissä?
10. Teettekö bechmarkkausta, jos niin mitä lajeja tai seuroja seuraatte?