

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Kansainvälinen kauppa
International Business

Jere Pulli

RUOTSALAISTEN JÄÄKIEKKOSEUROJEN VARUSTEHANKINNAT

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Jere Pulli

Ruotsalaisten jääkiekkoseurojen varustehankinnat, 61 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Kansainvälinen kauppa

Opinnäytetyö, 2011

Ohjaaja: Lehtori Ville Lehto

Tässä työssä selvitettiin ruotsalaisten jääkiekkoseurojen varustehankintapolitiikkaa sekä päätöksentekoa hankinnoista seurojen sisällä. Työn tarkoituksena oli tuottaa tietoa Ruotsin 1. sekä 2. Divisionin seurojen hankinnoista sekä mahdollisuuksista toimia suoraan yhteistyössä välinevalmistajan kanssa. Aihe lähti liikkeelle yrityksen ajatuksesta selvittää toimintamahdollisuuksia sekä markkinoiden potentiaalia Ruotsissa. Sanalla varusteet viitataan peliasuihin, seura-asuihin, mailoihin, suojiin ym.

Työn teoreettisessa osiossa tutkittiin B2B-ostokäyttäytymistä, päätöksentekoa sekä itse päätöksentekoprosessia organisaatioissa. Myös ruotsalaista yrityskulttuuria sekä seuratoimintaa tutkittiin ennen tutkimuksen varsinaista empiiristä toteutusta.

Työssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta, jossa yhteensä sadalle ruotsalaiselle jääkiekkoseuralle lähetettiin strukturoitu tutkimuslomake, jolla pyrittiin selvittämään mainittuja asioita. Tutkimuslomakkeilla saatiin yhteensä 19 vastausta, joista kuitenkin yksi lomake jouduttiin hylkäämään sen puutteellisuuden takia. Tämän johdosta vastausprosentiksi muodostui 18 %. Tutkimuslomakkeet välitettiin sähköisesti sähköpostin välityksellä, jotta kaikille vastaajille saatiin lomakkeet sekä tiedot tutkimuksesta samanlaisina ja samanaikaisesti. Vastausprosenttia pyrittiin nostamaan palkinnoilla sekä muistutuksen avulla.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Tutkimuksen avulla saatiin jopa yllättäviä tuloksia markkinoilta, esimerkiksi hankittavien varusteiden osalta, joten potentiaalia markkinoilla toimimiseen löytyy. Työ suunnattiin nimenomaan jääkiekkoa enemmän harrastusmielessä harjoittaville seuroille, koska siellä volyymi on suurempaa verrattuna ammattilaisuuteen.

Asiasanat: B2B-ostotoiminta, päätöksentekoprosessi, jakelukanavat

ABSTRACT

Jere Pulli

Purchase Actions of Ice-hockey Equipment in Swedish Ice-hockey Clubs, 61 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Faculty of Business Administration

Degree Programme in International Business

Specialization in International Business

Bachelor's thesis, 2011

Instructor: Mr Ville Lehto, Senior Lecturer

This research studied the buying and decision making processes of Swedish ice-hockey clubs. The aim was to produce information on the equipment the clubs were buying, how they decided on the purchases and whether they could/would co-operate directly with the equipment manufacturer. The study was targeted to the clubs participating in the Swedish first or the second division competitions. The equipment manufacturer came up with the idea to look into the market potential and opportunities for operating in the Swedish market.

The theory part of the study discusses B2B buying behavior and organizational decision making processes. Also the Swedish business culture and sports club activities are explored.

To gain the best possible results, a decision was made to use quantitative methods. Structured questionnaires were sent to 100 ice-hockey clubs in Sweden. 19 clubs gave their answers, but one of the returned forms had to be rejected because of inadequate data. The answering percentage was 18%. The questionnaires were sent via e-mail, so every club received the questionnaire and the information about the study at the same time and in similar formats. To get more answers, Swedish was used in the questionnaire, reminders to provide the answers were sent, and a lottery was held among those who gave their answers.

The study was carried out as a practice-based thesis work. The results were partly surprising, and it seems likely that there is business potential in the Swedish ice-hockey market. This work was targeted to ice-hockey clubs competing on lower levels because the volumes there are bigger than in professional competitions.

Key words: B2B buying behavior, decision making process, delivery channels

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
2 OSTOKÄYTTÄYTYMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO.....	10
2.1 B2B-hankintatoiminta	15
2.2 Asiakastyypit	20
2.3 Ostotilanteet	22
3 MYYNTI- JA MARKKINOINTIKANAVAT.....	25
3.1 Jakelukanavavaihtoehdot.....	26
3.1.1 Toiminta suoraan loppuasiakkaan kanssa	27
3.1.2 Toiminta välikäsien kautta.....	28
3.2 Lisäarvon tuottaminen logistisin ratkaisuin	29
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONKERUU	30
4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	31
4.2 Saatekirje ja tutkimuslomake.....	35
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5.1 Tutkimuksen toteutus	45
5.2 Saavutetut vastaukset	48
6 PÄÄTELMÄT	52
6.1 Yhteenveto ja työn luotettavuus.....	52
6.2 Työn hyödyntäminen	55
LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1 Informoiva saate

Liite 2 Saate

Liite 3 Tutkimuslomake

1 JOHDANTO

Nykyään yritykset voivat olla kaukana operoitavista markkinoista, jolloin on erityisen tärkeää tietää markkinoista, asiakkaista sekä heidän käyttäytymisestään sekä kilpailijoista. Markkinointitutkimus tarjoaa tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi. (Nair 2009, 543.)

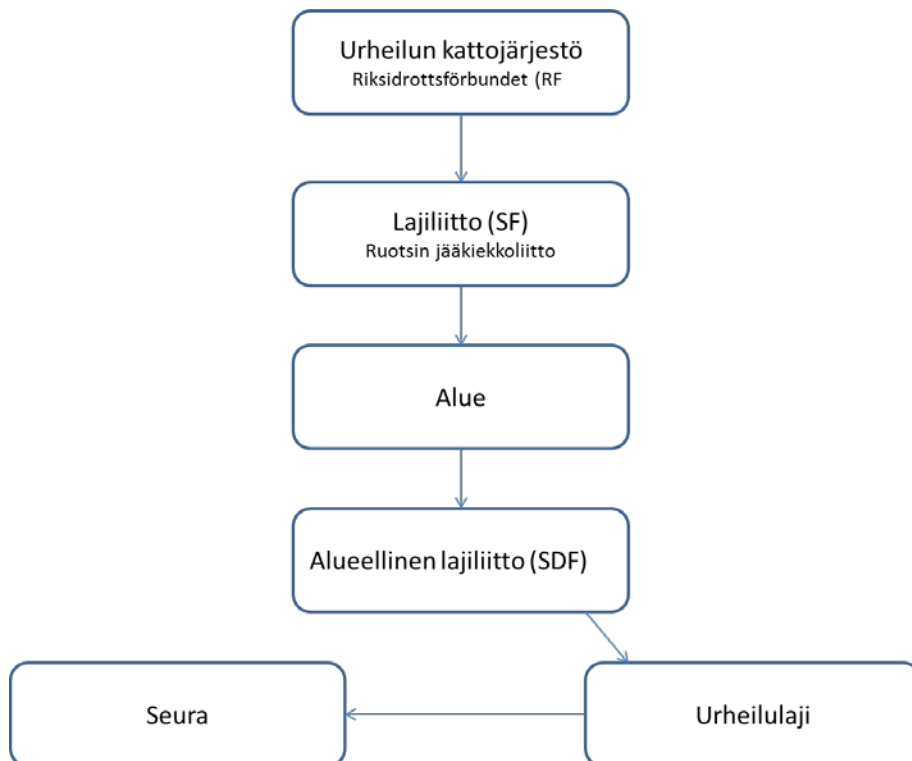
Kotimaisten sekä kansainvälisten markkinoiden erot ovat suuret, jolloin yrityksen markkinoinnin täytyy olla ulkomailla toisenlaista, kuin mihin on totuttu paikallisilla markkinoilla. Tähän vaikuttavat muun muassa juridinen sekä poliittinen ympäristö, kulttuurierot sekä laajat eri kulttuurien kirjat, taloudellinen tilanne sekä mahdolliset kommunikointiongelmat. Yritys voi kohdata myös eroavaisuuksia sekä rajoituksia kaupankäynnissä. Korkeat toimituskustannukset voivat osoittautua suureksikin ongelmaksi, jos välimatkat ovat pitkiä. Nämä edellä mainitut ongelmat/ mahdollisuudet tuntien yritys saa paremman ymmärryksen ulkomaisten markkinoiden toiminnasta ja on valmiimpi toimimaan kyseisillä markkinoilla (Nair 2009, 53.)

Tackla on toiminut Ruotsissa 1980-luvulla, jolloin yritys toimitti tuotteitaan lähes jokaiselle Elitserienin joukkueelle. Tällöin Tackla toimi Ruotsissa omana yrityksenään, Tackla AB:na (Nylund). Nykyään Tacklalla ei ole merkittävää toimintaa Ruotsissa. Vanhemmat pelaajat sekä jääkiekkovaikuttajat muistavat todennäköisesti Tackla brandin, mutta nuoremmille tuotemerkki on todennäköisesti tuntemattomampi. Ruotsi on jääkiekkomaana maailman kärkeä, IIHF:n maailman rankingissa vuoden 2011 kisojen jälkeen kolmantena (International Ice-Hockey Federation). Markkinarakoa todennäköisesti löytyy maasta, jossa rekisteröityjä pelaajia on lähes 60 000. On luonnollista, että tietoa hankitaan yhdeltä maailman suurimmilta markkinoilta, varsinkin kun päättäjinä toimii henkilöitä, joille Tackla-brandi on vielä mahdollisesti muistissa.

Tässä tutkimuksessa otetaan selvää ruotsalaisten jääkiekkoseurojen varustehankinnoista, hankintaprosessista sekä päätöksenteosta että seurojen toiveista/hyötynäkökulmista hankinnoissa. Tutkimuksella pyritään selvittämään mahdollisuuksia sekä markkinoiden potentiaalia toimeksiantajan mahdolliselle

laajentumiselle Ruotsiin. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa tietoa toimeksiantajalle, mitä mahdollisia kanavia on hyvä käyttää ja millä tavoin heidän on kannattavaa lähteä markkinoimaan yritystä sekä tuotteita.

Ruotsin jääkiekkoliitto kuuluu kansainväliseen jääkiekkoliittoon IIHF:ään ja on Riksidrottsförbundet:in alainen lajiliitto. Se jakautuu 22 alueelliseen jääkiekkoliittoon, jotka jakautuvat edelleen lähes 600 seuraan sekä yli 2 400 joukkueeseen. Alueelliset liitot on jaettu neljään alueeseen: etelä, itä, länsi ja pohjoinen. Ruotsissa on runsaat 81 000 jääkiekon harrastajaa sekä tuomaria, joista lisenssipelaajia sekä –tuomareita on 61 538. Näiden lisäksi Ruotsin jääkiekkokouluissa on n. 20 000 4 - 9-vuotiasta jääkiekkoilijan alkua. (Svenska ishockeyförbundet.)



Kuva 1. Seuran asema liittojen hierarkiassa (Svenska ishockeyförbundet).

Ruotsin urheilua johtavat Ruotsin urheiluliike (RF) yhdessä Ruotsin Olympiakomitean (SOK) kanssa. RF on katto-organisaatio, jolla on

- monopolistinen asema suhteessa organisoituun kilpaurheiluun
- käytännössä yksinoikeus valtion urheilumäärärahoihin
- organisaatio, joka jakautuu urheilualueisiin, lajiliittoihin, lajiliittojen alueisiin sekä urheiluseuroihin
- hallinto, jossa urheiluliikkeen piiristä edustuksellisesti valittu yleiskokous (tinget) käyttää ylintä päätäntävaltaa asettaen urheilupolitiikan suuntaviivat (Mäkinen 2010).

Ruotsissa jääkiekkoa pelataan usealla sarjatasolla. Ylimmällä sarjatasolla, mestaruussarjassa Elitserienissä pelaa 12 joukkuetta (kausi 2011 – 2012). Elitserienin voittanut joukkue on Ruotsin mestari. Toiseksi ylimmällä tasolla, HockeyAllsvenskanissa pelaa 14 joukkuetta, joista kauden päätteeksi yksi joukkue nousee Elitserieniin ja yksi putoaa Division 1:een.

Tutkimuksen kannalta oleellisemmat sarjatasot ovat 3. sekä 4. korkeimmat sarjatasot, 1. ja 2. Divisionit. 1. Division koostuu kuudesta eri lohokosta (A - F), joissa pelaa yhteensä 56 joukkuetta kaudella 2011 – 2012. Joukkueet pelaavat runkosarjan, jonka jälkeen lohkojen neljä parasta jatkavat kauttaan playoff-otteluilla. Playoff-otteluiden kolme parasta jatkavat karsintasarjaan, johon liittyvät myös HockeyAllsvenskanin kaksi huonoiten menestynyttä joukkuetta. Karsintasarjan kaksi parasta pelaavat seuraavana kautena HockeyAllsvenskanissa, kun loput neljä joukkuetta pelaavat seuraavan kauden Division 1:stä (Swedish Ice Hockey Association.) 1. Divisionin kausi alkaa syyskuussa ja viimeiset karsintapelit HockeyAllsvenskaniin pelataan huhtikuussa. Tutkimuksen toinen kohteena oleva sarjataso on Ruotsin 2. Division. Tämä sarjaporras koostuu yhteensä 8:sta alueellisesti jaetusta lohokosta. Kaudella 2011 – 2012 kyseisellä sarjatasolla pelaa yhteensä 77 joukkuetta. (Swedish Ice Hockey Association.)

Ruotsissa tutkittiin vuonna 2009 lasten sekä nuorten harrastamisen kustannuksia. Vuonna 2003 oli suoritettu vastaavanlainen tutkimus, jota ei kuitenkaan voitu enää kuuden vuoden jälkeen pitää pätevänä. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Ruotsin urheiluliitto ja sen suoritti CMA Research -

niminen yritys. Tutkimuksessa käytiin läpi poikien sekä tyttöjen suosituimmat lajit, kuten esimerkiksi jääkiekko, jalkapallo sekä koripallo.

Tämän Ruotsissa tehdyn tutkimuksen (2009) mukaan kalleimpia lajeja Ruotsissa ovat jääkiekko sekä ratsastus. Tulokset on esitetty kustannuksina vuositasolla. Jääkiekon harrastaminen maksaa tutkimuksen mukaan lähes kolme kertaa enemmän kuin esimerkiksi jalkapallon harrastaminen, jossa on huomioitu myös viikoittainen harrastamisen määrä, jonka todetaan jääkiekossa olevan enemmän kuin muissa lajeissa. Myös golfin, jota yleisesti pidetään hintavana lajina, pelaaminen on yli kolme kertaa halvempaa kuin jääkiekon harrastaminen. Tutkimuksessa on eritelty erinomaisesti myös lajien kustannuspaikkalaskelmat eli ne asiat, jotka tietyn lajin harrastamisessa maksavat. Jääkiekon lisenssimaksut ovat suurempia kuin lajien keskiarvo. Vähintään yhtä suuren summan joutuvat harrastajat maksamaan käyttämistään varusteista. Jääkiekon varustekustannukset ovat jopa ratsastukseen verrattuna 2,5-kertaiset.

Kun tutkii jääkiekossa saatuja tuloksia tarkemmin, huomaa, että mitä vanhemmaksi harrastajat tulevat, sitä kalliimmaksi jääkiekon harrastaminen vuodessa tulee. Tässä vaiheessa on hyvä huomioida, että ne henkilöt, jotka harrastavat keskimäärin enemmän viikossa, maksavat harrastamisestaan enemmän vuositasollakin. Vanhemmat harrastajat harjoittelevat myös useammin kuin nuoret vasta-alkajat. Varusteiden hinnat ovat suuremmat vuonna 2009 kuin vuoden 2003 saaduissa tuloksissa (Riksidrottsförbundet 2009). Ottaen huomioon nykyisen taloudellisen tilanteen sekä inflaation on todennäköistä, että hinnat ovat edelleen noususuhdanteessa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan peilata varustekustannusten kannalta. Kuten tutkimuksessakin todetaan, kustannukset kasvavat harrastusmäärien kasvaessa. Mitä korkeammalla tasolla jääkiekkoa pelataan, sitä todennäköisemmin harjoittelun määrä kasvaa alempiin sarjatasoihin verrattuina. Henkilökohtaisella tasolla rahallisen panostamisen määrä voi hieman laskea, sillä seurat kustantavat mahdollisesti pelaajien lisenssimaksut sekä tarjoavat toimintaan liittyviä asusteita sekä varusteita. Seuran näkökulmasta

pääomakustannukset kuitenkin kasvavat, sillä lisenssimaksut, vakuutukset sekä mahdolliset varusteet maksavat enemmän kuin junioripelaajilla. Tämä tutkimus osaltaan peilaa sitä rahamäärää, jonka seurat/pelaajat käyttävät jääkiekon harrastamiseen. Liliuksen suorittama tutkimus luo mielenkiintoa tämän tutkimuksen toteuttamiselle, sillä kustannusten suuren määrän vuoksi voisi kuvitella, että ihmiset ovat valmiita etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka säästäisivät heiltä rahaa luopumatta tuotteiden hyvästä laadusta.

Työn aihe sai vauhtia aiemmin Tacklalle suoritetusta työharjoittelusta. Tackla on suomalainen urheiluvälinemaahantuoja, joka toimii Suomen lisäksi monessa muussakin maassa. Yrityksen pääaloja ovat jääurheilulajit jääpallo sekä jääkiekko, josta yritys tunnetaan parhaiten (Tackla Pro Oy). Näiden lajien lisäksi Tackla valmistaa myös muille lajeille ja seuroille muun muassa pelipaitoja, sukkaa sekä lämmittely- että edustusasuja.

Tackla on toiminut jääkiekkomarkkinoilla jo useamman vuoden ja halu toimia perinteisissä jääkiekkomaissa on kova. Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa kuvaillaan enemmänkin työprosessia kuin itse saatuja tuloksia, joita analysoidaan perustasolla. Vilkka (2007, 135) määrittelee toiminnallisen opinnäytetyön tulosten perustasoanalysoinniksi prosenttien, taulukoiden sekä kuvien esittämisen.

Tiedon keräämiseen käytetään tutkimuslomaketta, joka lähetetään sähköisesti yhteensä sadalle jääkiekkoseuralle Ruotsissa, joiden edustusjoukkueet pelaavat 1. tai 2. Divisionissa. Nämä kaksi divisioonaa ovat Ruotsin jääkiekkosarjojen kolmanneksi sekä neljänneksi korkeimmat tasot, joilla pelaamisen voidaan sanoa olevan enemmän harrastamista kuin ammatillista toimintaa. Tackla keskittyy niin ammattilaisiin kuin harrastajiinkin, mutta kohderyhmänä harrastajat ovat suurempi kuin amatikseen pelaavat, joten on mahdollista saada useammasta lähteestä tietoa, jota voidaan mahdollisesti yleistää koko Ruotsin harrastajajääkiekkotoimintaan.

Tutkimuksessa on kolme selvästi eroavaa suurempaa kokonaisuutta: teoreettinen sekä empiirinen osuus ja päätelmäosuus. Teoreettisessa

osuudessa käsitellään B2B-osto- ja hankintatoimintaa sekä päätöksentekoa yrityksissä sekä yhteisöissä. Lisäksi selvitetään myynnin sekä markkinoinnin näkökulmia. Tässä ohessa kerrotaan ruotsalaisesta jääkiekkotoiminnasta ja lopuksi tutkimusmetodologiasta. Kunkin vaiheen kohdalla kerrotaan, miksi kyseinen tieto on tärkeää tutkimuksen kannalta ja miten sitä hyödynnetään. Tutkimusmetodologian kohdalla käsitellään yleisesti käytettäviä metodeja, mutta keskitytään käytettävään menetelmään. Kyselylomakkeen suuren merkityksen takia kyseistä aihetta käsitellään hieman tarkemmin, koska onnistuminen lomakkeen luomisessa vaikuttaa tutkimuksessa saavutettaviin tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan toiminnallisesta näkökulmasta eli huomioidaan, miten hyvin lomakkeen luomisessa sekä tutkimuksen selittämisessä vastaajille on onnistuttu. Myös saatujen vastausten määrä sekä laatu vaikuttavat työn onnistumiseen, joten niidenkin voidaan todeta toimivan työn onnistumisen mittarina ainakin osittain.

2 OSTOKÄYTTÄYTYMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat ruotsalaiset jääkiekkoseurat, jotka pelaavat kolmanneksi (1.divisioona) sekä neljänneksi (2.divisioona) korkeimmilla sarjatasoilla. Työssä pyritään selvittämään, miten seurat suorittavat varuste- ja vaatehankintoja sekä mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon ja tehtyihin valintoihin. Tätä varten tutkimuksessa tarkastellaan aiemmin julkaistuja teoksia ja artikkeleita yleisestä ostokäyttäytymisestä ja päätöksenteosta. Hankinnat ja päätöksenteko voidaan luokitella B2B-ostokäyttäytymiseksi, koska hankinnat tehdään seuran nimissä seuralle eikä yksittäisille kuluttajille, jolloin vaikuttavat tekijät eroavat yleisestä kuluttajakäyttäytymisestä. Vaikka ostoprosessit eroavat yksilökuluttajan ja B2B-hankintatilanteissa, on niissä yhtenäisiä osallistumiseen liittyviä seikkoja, joten teoriaosuudessa tarkastellaan hieman myös yksilökäyttäytymistä, sillä usein päätöksenteon taustalla piilee myös yksilöiden asenteita sekä mielikuvia. (Nair 2009, 7).

Schiffman & Kanuk (Nair 2009, 238 - 244) ilmaisevat ostokäyttäytymisen olevan potentiaalisten asiakkaiden psykologista, sosiaalista sekä fyysistä käyttäytymistä, kun he tiedostavat, arvioivat, ostavat, kuluttavat ja kertovat muille tuotteesta tai palvelusta. Ostokäyttäytymisessä tapahtuu yksilöllistä (psykologista) toimintaa sekä ryhmätyöskentelyä (sosiaalista toimintaa). Tyytyväisyys tai tyytymättömyys ilmenee asiakkaista heidän arvioidessaan ostopäätöksen jälkeen omaa tehtyä päätöstä eli hankintaansa. Ostokäyttäytyminen on sosiaalista käyttäytymistä, jolloin sosiaalinen ympäristö vaikuttaa ostokäyttäytymiseen. Tämän määritelmän mukaan ostokäyttäytymiseen kuuluu yksilöllinen sekä yritysostokäyttäytyminen. Tehty päätös on ainoastaan pieni osa ostokäyttäytymistä sekä hankintaprosessia. Myynnin sekä markkinoinnin kannalta on tärkeää ymmärtää koko prosessia sekä ostokäyttäytymistä (Sherlekar & Gordon 2010, 24.) Ostopäätöksen syntymiseen vaikuttavat monet asiat niin, yhdessä kuin erikseen. Suuremmissa hankinnoissa päätöksen tekoon saatetaan käyttää useampaakin henkilöä ja heidän mielipiteitään.

Jari Taipaleen mukaan päätöksen tuotteen tai palvelun hankinnasta tekee kuitenkin aina yksilö. Tuotteen tai palvelun ostamiseen vaikuttaa arvon sekä saavutetun hyödyn lisäksi useampi asia, kuten toimitettavuus ja toimituksen luotettavuus, koulutus sekä huolto. Henkilökohtaiset suhteet niin myyjän kuin ostajankin osalta ovat merkittävässä osassa hankintoja päätettäessä. Myös kollegan mielipide voi vaikuttaa enemmän kuin hinta tai laatu (Taipale 2007, 26.)

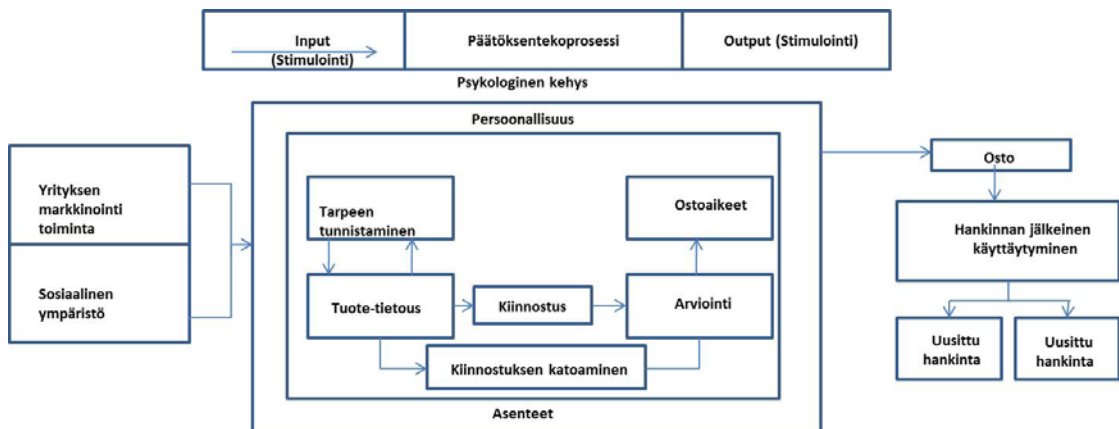
Asiakkaiden käyttäytyminen ja päätöksentekoprosessin tutkiminen on tärkeää yritystoiminnan ja myynnin kannalta. Siinä pyritään selvittämään, miten ihmiset käyttävät vapaat, käytettävissä olevat resurssinsa (aika, rahat, vaivannäkö). (Nair, 2009, 5.) Seuraavat kysymykset auttavat ymmärtämään ihmisten ostokäyttäytymistä (Nair 2009, 5):

Kuka ostaa tuotteet tai palvelut?
Miten he ostavat tuotteet tai palvelut?
Mistä he ostavat ne?
Kuinka usein he ostavat niitä?
Milloin he ostavat niitä?
Miksi he ostavat niitä?
Kuinka usein he käyttävät niitä?

Kuluttajat tai asiakkaat tekevät päätökset pienten valikoitujen tiedonmurusten perusteella. Tämän takia on tärkeää ymmärtää, mitä ja miten paljon tietoa vaaditaan, jotta asiakas pystyy arvioimaan tarjotut tuotteet ja/tai palvelut.

Ostoprosessiin liittyy usein useampia henkilöitä, joilla on omat roolinsa, jotka jakautuvat prosessin eri vaiheisiin. (Nair 2009, 5.) Ostoprosessiin liittyvät roolit käsitellään työn edetessä hieman tarkemmin, mutta tässä vaiheessa voidaan todeta, että yritykselle on hyödyllistä tunnistaa päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden roolit, sillä se auttaa yritystä suunnittelemaan tuote, kohdentamaan budjetti, ratkaista käytettävät mediat sekä päättää, kenelle viesti kohdennetaan.

Sherlekar & Gordon (2010, 28) sekä Khan (2006, 131, 176) esittävät kuluttajan päätöksentekomallin, joka koostuu kolmesta osiosta: alkutekijät, prosessi sekä tulema. Seuraavassa Sherlekarin & Gordonin esittelemän mallin kuvio (kuvio 2):



Kuva 2. Kuluttajan päätöksentekomalli (Mukaiillen Sherlekar & Gordon 2010, 28)

Alkutekijöitä ovat ulkoiset vaikutteet, jotka toimivat tiedonlähteinä muodostettaessa positiivista vaikutusta asiakkaaseen, hänen tuotetta kohti muodostamiinsa arvoihin, luonteeseen sekä käyttäytymiseen. Alkutekijöiden vaikuttamina toimivat muun muassa yrityksen markkinointi ja sosiaalikultuurinen ympäristö.

Prosessilla viitataan psykologisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, havaintoihin, oppimiseen, luonteeseen sekä asenteisiin, jotka määrittelevät kuluttajien tarpeita tai haluja, tiedot tuotevaihtoehdoista, tavat kerätä informaatiota sekä vaihtoehtojen arvioimista. Päätöksenteko alkaa ongelman tunnistamisella, jonka jälkeen käynnistyy tiedon hankintaprosessi. Jos päätös tehdään aiempien kokemusten perusteella, asiakas ei lähde tekemään suurempia tutkimuksia, vaan luottaa vanhoihin tuntemuksiinsa. Kun asiakkaalla ei ole aiempaa tietoa tai muutenkaan tarkempaa tietoa tuotteesta ja kyse on tärkeästä hankinnasta, lähtee asiakas keräämään tarpeellista tietoa päätöksenteon tueksi. Vaikuttavat tekijät tiedon hankinnassa voidaan Nairin (2009, 242 - 244) mukaan jakaa kolmeen laajempaan ryhmään: kokemuksiin, sosiaaliseen hyväksyntään ja arvoa koskeviin huomioihin. Kokemus peilaa aiempiin käyttökertoihin, sosiaalinen hyväksyntä saa asiakkaan ajattelemaan, onko tuote sosiaalisesti näkyvä ja hyväksyttävä. Arvoa koskevat huomiot tarkoittavat tässä tapauksessa asiakkaan ajatuksia siitä, onko hankinta valinnainen vai tarpeellinen. (Nair 2009, 242).

Tulemalla viitataan vanhoihin päätöksentekotoimintoihin: ostokäyttäytymiseen sekä jälkioston arviointiin. Kuluttajat käyttäytyvät eri tavoin eri ostokäyttäytymistilanteissa. Kuluttajat voivat olla ensikertalaisia ja tehdä koeoston, ostaa uudemman kerran tai voivat sitoutua pidemmäksi aikaa tehden ostoja brandiuskollisesti. Ensimmäistä ostoa (kokeilua) tehdessä kuluttajat valitsevat pienemmän määrän kuin normaalisti saattaisivat. Tällä asiakas haluaa kokeilla tuotetta ja arvioida sitä. Jos kuluttaja pitää ensiostoa eli kokeilua positiivisena, hän todennäköisesti ostaa tuotteen uudelleen. Kun asiakas ostaa tuotteen uudemman kerran, se tarkoittaa, että tuote vastaa asiakkaan vaatimuksia ja hän on valmis tekemään suurempiakin hankintoja. Puhuttaessa kestävästä tuotteista, kuten esimerkiksi jääkaapeista tai uuneista, asiakas

muodostaa suoraan pitemmän ajan suhteen tuotevalmistajan kanssa suorittamatta koeostoa (Nair 2009, 246 - 247.)

Asiakkaan ostopäätökseen täytyy vaikuttaa viestinnän keinoin jo senkin takia, että asiakas haluaa sitä. Asiakkaalle on selvästi kerrottava hyöty, jonka hän saavuttaa valitessaan yrityksen tuotteen tai palvelun. (Taipale 2007, 26).

Brandi on tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden historia asiakkaan kokemusmaailmassa sekä yrityksen päivittäinen toiminta kantavat brandia. Tulevaisuus on myös tärkeä tekijä ostopäätöksiä tehtäessä. Tulevaisuutta ajatellessa ostaja miettii todennäköisesti toimittajan kannattavuutta. Huonosti kannattavalta yritykseltä ei kannata hankkia hyviäkään tuotteita, ei edes edullisesti. Myös yrityksen maine on tärkeässä asemassa ostopäätöksiä tehdessä. (Taipale 2007, 27.)

Khan (2006, 199) listaa työssään merkittävimmät ostopäätökseen vaikuttavat kriteerit. Näitä ovat:

1. Valmistajan/myyjän maine
2. Tuotteen tehokkuus, kestävyys, taloudellisuus, tyyli yms.
3. Toimitusaika
4. Maksuehdot
5. Yrityksen tuotteelle tarjoama takuu
6. Hinta
7. Jälkimyynti/oheistoiminta

Yritysten sekä organisaatioiden ostokäyttäytyminen on toisenlaista verrattuna yksilön ostokäyttäytymiseen. Yritysten ja organisaatioiden ostoprosessi on muodollinen prosessi, jossa sovitaan säännöistä sekä toimintatavoista. Ostajan sekä myyjän välillä on myös muodollinen sopimus, jota he yhdessä noudattavat. Lisäksi prosessina yritysten sekä organisaatioiden ostokäyttäytyminen voi olla hyvinkin aikaa vievää. (Khan 2006, 200.)

Khanin edellä esittämät ostopäätöksen kriteerit ovat mainitussa järjestyksessään toimivia, mutta esimerkiksi eri kulttuureissa lista voi olla

hyvinkin toisen näköinen, kun otetaan huomioon eri kulttuurien sitoutumisen sekä tehtävän päätöksen pitkäaikaisuus. Esimerkiksi läntisessä yrityskulttuurissa pyritään useasti nopeaan voiton maksimointiin ja saavuttamaan suurin hyöty mahdollisimman lyhyessä ajassa, jolloin hinnan merkitys ostopäätöstä tehtäessä voi olla suuremmassa roolissa, kuin Khanin esittämässä järjestyksessä. Listatut tekijät kokonaisuudessaan toimivat lähes kaikkiin ostopäätöksentekoprosesseihin, oli kyse sitten yritys- tai yksilösektorin ostopäätöksistä.

2.1 B2B-hankintatoiminta

Organisaatioiden välisissä osto- ja myyntitilanteissa erona yksityisen kuluttajan ostotoimintaan on pitkäaikaisuus. Organisaatiot pyrkivät tekemään pidempään kestäviä yhteistyösopimuksia ja kehittävät suhdetta läheisemmäksi, jolloin molemmat osapuolet saavuttavat positiivisia tuloksia eli pyritään niin sanottuun ”win-win” tilanteeseen. (Miocevic 2005, 173.)

Ruotsissa urheiluseurat toimivat edelleen pääasiassa rekisteröityinä yhdistyksinä, etenkin harrastepohjalla toimivat seurat. Osat seuroista ovat kuitenkin vaihtaneet toimintaperiaatteita rekisteröityneen yhdistyksen muodosta osakeyhtiön toimintaan, jolloin lailliset toimintaperiaatteet ovat saaneet uuden suunnan. Yhtiömuotoinen seura toimii sen yhtiömuodon lakien mukaan, jota se edustaa, esimerkiksi osakeyhtiömuotoinen seura toimii osakeyhtiölakien mukaisesti. (Regeringskansliet julkaisu 2008.)

Ruotsin urheilun kattojärjestö Riksidrottsförbundet säätelee urheiluun liittyvää yhdistystoimintaa, sillä Ruotsissa ei ole säädetty varsinaista yhdistyslakia, joka koskisi kaikkia yhdistyksiä. Yhdistykset jaetaan aatteellisiin sekä taloudellisiin yhdistyksiin. Aatteellinen yhdistys toimii omien aatteidensa mukaisesti. Nämä aatteet toimivat samalla yhdistyksen päämäärinä. Aatteelliset yhdistykset harrastavat yhtä lailla taloudellista toimintaa, mutta tällä ei ajeta jäsenien parantuvaa taloudellista etua, vaan pyritään tehostamaan yhdistyksen toiminnallista työtä. Taloudellinen yhdistys pyrkii tarkoituksen mukaisesti edistämään jäseniensä taloudellista etua. (Lilius 2002, 35 – 36.)

Urheilun kannalta toiminta on aatteellista. Nykyään urheiluseurojen kaupallistuminen on kuitenkin haastanut tämän kahtiajaottelun, jonka seurauksena urheiluseurojen voidaan sanoa nojautuvan yhä enemmän myös taloudelliseen puoleen. Riksidrottsförbundetin mukaan sen jäseneksi pääsevät ainoastaan aatteelliset yhdistykset. Tällä taataan se, että urheilutoiminnasta tehtävät päätökset ovat demokraattisia. Liliuksen tutkimuksessa mainitaan myös, että aatteellinen yritys saa valtiontukea sekä verovapauden, mutta myös mahdollistaa toimimisen ulkomaisten urheilujärjestöjen kanssa. Tämä osoittaa sen, että seuran on oltava RF:n jäsen voidakseen ylipäänsä harrastaa toimintaansa urheilun parissa. Huippu-urheilun kanssa sääntöjä on jouduttu tarkistamaan, sillä on todettu, että yhdistyspohja ei välttämättä ole tarpeeksi tehokas huippu-urheilutasolla (Lilius 2002, 36 - 37.)

Vaihtoehtoisena organisaatiomuotona on yrityspohjainen urheiluseura (usein osakeyhtiö, jota kutsutaan RF:n tekemässä selvityksessä nimellä IdrottsAB), joka voi harjoittaa kaupallista liikuntaa. IdrottsAB ei voi kuitenkaan olla Riksidrottsförbundetin jäsen, vaan kuuluu Specialidrottsförbundiin (SF) ja on oikeutettu osallistumaan SF:n kilpailutoimintaan. Erona yhdistystoimintaan taloudellisesta näkökulmasta on, että idrottsAB voi hankkia riskipitoista pääomaa. Yrityspohjaiset seurat jaotellaan RF:n tekemän selvityksen myötä kahteen eri ryhmään: kokonaisomisteinen idrottsAB (helägda idrottsAB) sekä osittaisomisteinen idrottsAB (delägda idrottsAB) ja vapaaomisteinen idrottsAB (fritt ägda idrottsAB). Erot ryhmien välillä muodostuvat osakeomistuksen kautta. Kokonaisomisteisen idrottsAB:n kaikki osakkeet ovat sarjapaikan omistaneen seuran yhdistyksen omistuksessa, kun taas osittaisomisteisen sekä vapaaomisteisen idrottsAB:n osakkeita voivat omistaa niin yhdistys kuin seuran ulkopuolisetkin sidosryhmät tai –henkilöt (Riksidrottsförbundet 1999.)

Urheilun kaupallistuminen ajaa seuroja harkitsemaan organisaatiomuotoaan edustettavan sarjatason mukaan. Ruotsin jääkiekkoliitto on antanut RF:n antamien raamien lisäksi tarkemman säännöksen, jonka mukaan urheiluosakeyhtiön pelaajien tulee olla luovuttavan yhdistyksen jäseniä.

Luovuttavalla yhdistyksellä tulee olla tämän lisäksi äänienemmistö muodostetussa yhtiössä (Lilius 2002, 44.)

Ruotsissa ei ole varsinaista yhdistyslakia, vaan esimerkiksi urheilun osalta säännöt sanelee Riksidrottsförbundet. Verovirasto on kuitenkin se viranomaisjärjestö, joka myöntää yhdistysnumeron (Bolagsverket). Aatteelliset yhdistykset toimivat aatteensa mukaan eivätkä tavoittele voittoa tai taloudellisia ansioita jäsenilleen. Yhdistys voi harjoittaa elinkeinoa tai muuta ansiotoimintaa, jos siitä on määrittäminen yhdistyksen säännöissä, se liittyy välittömästi tarkoituksen toteuttamiseen tai jos sitä on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena (Tilastokeskus 2011a.)

Yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia, jolloin niiden on luonnosteltava budjetti sekä kirjattava tulot että menot. Yhdistysten varainhankinta muodostuu pääosin jäsenmaksuista, myyntituloista, arpajaisista sekä talkootöistä. Omasta varainhankinnasta saadut tuotot ovat niin sanottua vapaata rahaa, jonka yhdistys on voi kohdistaa haluamallaan tavalla. Yhdistykset voivat saada myös lahjoituksenomaisia tukia, jotka tulee käyttää yhdistyksen talousarviossa hyväksymiin toimintoihin. (Kansan Sivistystyön Liitto.)

Yritystoiminnassa toteutetussa ostokäyttäytymisessä on aiemmin havaittu kahdenlaisia lähestymistapoja, malleja, jotka olivat pääasiassa talous- tai käytösluontoisia (Sashi 2009, 131). Talousluontoisten mallien (task) muuttajat liittyivät pääasiassa yrityksen suoritettavaan tehtävään, kun taas käyttäytymislouentoisten mallien ajateltiin olevan poikkeama itse tehtävästä (nontask) (Webster & Wind 1972, Sashin 2009, 131 mukaan). Talousluontoiset mallit päättyivät usein rationaalsiin päätöksiin, sillä ne sisältävät kompromissin kustannusten sekä hyötyjen välillä, kun taas käyttäytymislouentoiset mallit johtivat jopa epäloogisiin ratkaisuihin, koska päätöksentekoon vaikuttivat mielikuvat sekä mieltymykset (Sashi 2009, 131). Useimmille B2B-asiakkaille luottamus sekä turva ovat tärkeitä seikkoja. He eivät halua ostaa epäluotettavia tuotteita tai palveluja, jolloin esimerkiksi brandi ja yrityksen maine, jotka tuovat luottamusta tuotteita ja palveluja kohtaan ovat merkittävässä roolissa (Harrison, Hague & Hague 2011).

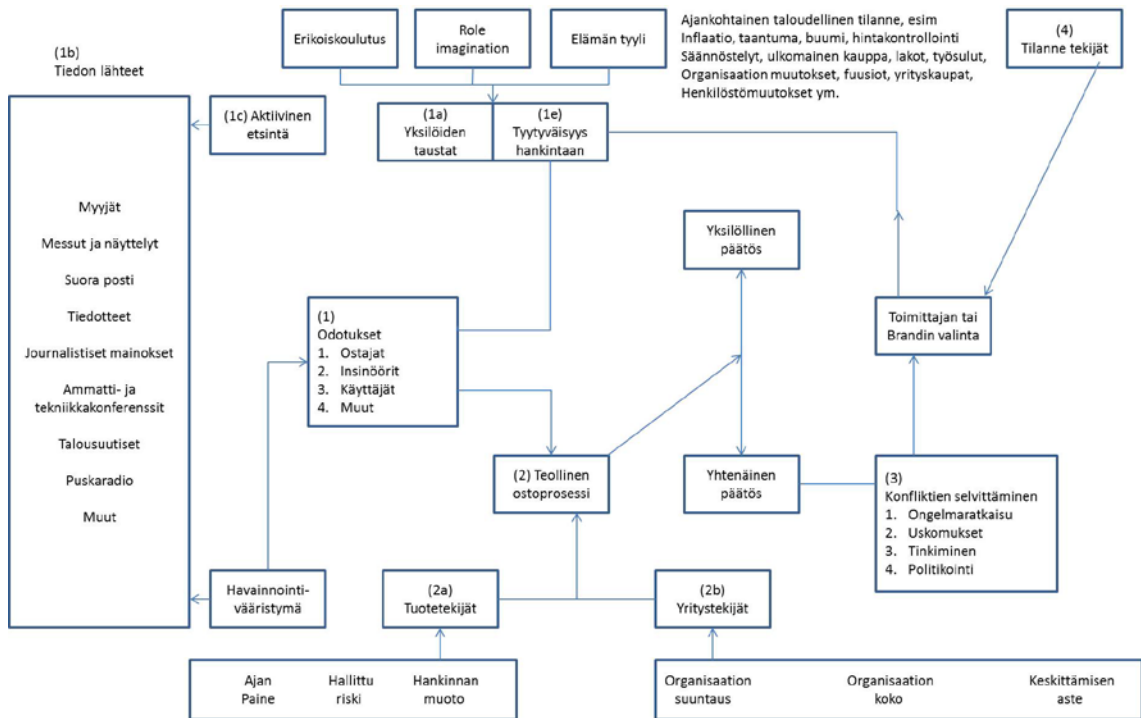
Sashi mainitsee talousluontoisina malleina muun muassa minimihinta-mallin, pienin kokonaiskustanne-mallin, materiaalijohtamismallin sekä rajoittuneen valinnan mallin. Käyttäytymisluntoisia malleja ovat esimerkiksi havaitun riskin malli, omatoiminen malli, itsetunnon nostatusmalli sekä ostovaikutusmalli. Siinä päätöksentekoon osallistuu eri osastoilta useampia henkilöitä, jotka ovat toisiinsa nähden erilaisessa asemassa yrityksen sisäisessä hierarkiassa. (Sashi 2009, 131 - 133.)

Näiden edellä mainittujen päätöksentekomallien käyttö unohtaa usein ottaa huomioon yksilöllisten päättäjien ominaisuudet, heidän yhteistyönsä ryhmänä ja yrityksen tehtävän päätöksen asiayhteydet. Kaikilla edellä mainituilla malleilla pyritään ottamaan huomioon kaikki päätöksentekoon vaikuttavat tekijät, jolloin päätöksentekoa hoitaa mahdollisesti useampi kuin yksi henkilö (Sashi 2009, 133). Sashi mainitsee, että on kaksi mallia, jotka ovat edelleen kokonaisvaltaisempia kuin muut, ja näillä malleilla on ollut suuri merkitys uudempien mallien luomisessa. Näitä ovat Websterin & Windin kehittämä malli vuodelta 1972 sekä Shethin malli vuodelta 1973.

Websterin & Windin malli pyrki identifioimaan neljänlaisia muuttujia, jotka vaikuttavat ostokäyttäytymiseen businessmarkkinoilla: yksilölliset, sosiaaliset, yhteisölliset sekä ympäristölliset muuttujat, jotka kaikki käsittävät nämä "task" sekä "non-task" ulottuvuudet. Ympäristölliset muuttujat vaikuttavat yhteisöllisiin muuttujiin, jotka taasen vaikuttavat päätöksentekoryhmän yhteyksiin ja ajatuksiin. Ryhmän toiminta saa vielä vaikutuksensa yksilöiden osallistumisesta ja heidän luonteistaan (Webster & Wind 1972, Sashin 2009, 133 mukaan).

Shethin kehittämä malli saa vaikutteita alun perin luomastaan kuluttajakäyttäytymismallista vuodelta 1969. Tässä päätöksentekoon osallistuvien yksilöiden ajatellaan omaavan erilaiset taustat, tiedonlähteet sekä tyytyväisyyden mahdollisista vanhoista ostoista. Tuote- sekä yritykselliset tekijät vaikuttavat siihen, onko päätös yhtenäinen vai yksilöllinen. Yhtenäisen päätöksenteon tärkeimmiksi elementeiksi hän listaa tiedon mukautumisen, pohdinnan ja konfliktit, joita useimmat yhtenäiset päätökset tuovat mukanaan

(Sheth 1973, Sashin 2009, 134 mukaan). Seuraavassa esitellään Khanin (2006, 185) julkaisema nykyaikaisempi malli B2B-ostokäyttäytymisestä (Kuvio 2.1):



Kuva 2.1. Organisaation ostoprosessi. (Mukaiillen Khan 2006, 185 sekä Sheth 1973, Nairin 2009, 35 mukaan)

Kuviosta nähdään, että päätöksentekoon liittyy useita henkilöitä, joilla on mahdollisesti erilainen tausta ja itse prosessi on monimutkaisempi kuin yksilöllisen kuluttajan kannalta. Kuviossa on kolme pääpiirrettä (Numeroidut kohdat 1, 2 ja 3): päätöksentekoon liittyy erilaisia yksilöitä, yksilöt vaikuttavat yhteisen päätöksen saavuttamiseen ja eroavat mielipiteet ja konfliktit on ratkaistava, jotta saavutetaan yhteinen päätös (Khan 2006, 184). Tuotetekijöitä kuviossa määritellään tuotteen ominaisuuksia sekä tarvetta. Jos tuotteen hankkimiseen liittyy suuria riskejä, se on kallis ja sen hankkimiseen vaaditaan suuria investointeja, on parempi tehdä yhtenäinen päätös. Jos taas tuote on rutiininomainen eikä liian kallis, voi päätökset tehdä itsenäisesti. Hankinnan kiireellisyyden mukaan päätöksenteko voi hoitua yksilöllisesti, mutta suuremmissa ja aikaa vievissä tapauksissa on yhteisen päätöksen tekeminen kannattavampaa (Khan 2006, 186). Myös yrityksen toimiala vaikuttaa

hankintoihin. Esimerkiksi, jos yritys valmistaa tuotteita, päätökset tehdään hyvin pitkälti valmistushenkilöstön päätösten mukaan. Konfliktien ratkaisussa on otettava huomioon tapauskohtaiset tekijät, kuten yllä mainitut inflaatio, lakot, työsulut ym. Ymmärtämällä edellä mainittuja ostokäyttäytymismalleja voidaan markkinointia kohdentaa helpommin oikeille henkilöille. (Khan 2006, 187.)

2.2 Asiakastyypit

Asiakkaat voidaan yleisesti jakaa kahteen suurempaan pääryhmään: yksilökuluttajiin sekä yritysasiakkaihin (Nair 2009, 247). Tässä työssä keskitytään lähinnä yritys- ja yhdistysasiakkaisiin, sillä tutkimuksen kohdejoukko tekee suurempia hankintoja seuroilleen eikä henkilökohtaisesti itselleen.

Ruotsi on yksi maailman tasa-arvoisimmista maista. Täsmällisyys sekä toiminnallisuus ovat ominaisuuksia, joita arvostetaan Ruotsissa. Niitä ei välttämättä korosteta, mutta nämä ominaisuudet edustavat tehokkuutta, joka auttaa esimerkiksi edistymään uralla. (Sverigeturism.) Päätöksenteko ruotsalaisessa yrityskulttuurissa voi olla melko hidasta, sillä hierarkia ei ole niin jyrkkä kuin muissa kulttuureissa ja yrityksessä korkeammassa arvossa olevat henkilöt kohtelevat kaikkia tasaisesti ja reilusti. Lisäksi päätöksentekoa tapahtuu lähes kaikilla järjestelmän tasoilla, muiden mielipiteitä otetaan vastaan ja tehtäviä delegoidaan alaisille. Lopulta yksityiskohdat ovat kuitenkin suuressa osassa ja kaiken pitää olla varmaa, ennen kuin päätöksiä tehdään (Communicaid.com). Koska päätöksentekoon voi vaikuttaa monia mielipiteitä eikä niitä ruotsalaisessa yrityskulttuurissa vähätellä esittäjän perusteella, on syytä selvittää, mitä rooleja päätöksentekoon vaikuttavien henkilöiden taustalla löytyy.

Organisaatioiden päätöksentekoprosessiin sekä neuvotteluihin osallistuu usein henkilöitä useammalta organisaation toimialueelta. Sashi käyttää tästä päätöksenteko ryhmästä nimitystä ”Buying center” (Robinson ym. 1967, Sashin 2009, 134 mukaan), kun Harrison ym. käyttävät päätöksentekoryhmästä käsitettä ”Decision Making Unit” (DMU) (Harrison, Hague & Hague 2011). Buying centeriin kuuluvat henkilöt voidaan jakaa seuraavanlaisiin rooleihin

päätöksentekoprosessissa: käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät sekä portinvartijat (Nair 2009, 27). Käyttäjät nimensä mukaisesti ovat päätöksenteon alla olevien tuotteiden tai palvelujen kuluttajia, jotka usein käynnistävät ostoprosessin ja auttavat yksityiskohtien listaamisessa. Vaikuttajat eivät välttämättä ole suoraan yhteydessä itse päätöksentekoon, mutta heidän mielipiteensä tuotteesta vaikuttavat painokkaasti. Ostajat ovat ne henkilöt, jotka hoitavat itse tuotteen hankinnan sekä neuvottelevat ehdoista. Päättäjiä ovat ne, joilla on lopullinen päätösvalta ja portinvartijoiksi nimitetään henkilöitä, jotka vaikuttavat tiedon kulkuun. Yhdellä henkilöllä voi olla päätöksentekoprosessissa useita rooleja, mutta päätöksenteon taustalla on usein aiemminkin mainittu tiedon käsittely, jonka pohjalta lopulliset päätökset tehdään. (Nair 2009, 27.)

Harrison ym. mainitsevat, että B2B-markkinoilla tunnistetaan vähemmän asiakassegmenttejä kuin yksilöllisillä kuluttajamarkkinoilla. Nopeasti liikkuvilla kulutustavaramarkkinoilla voi olla yli 12 asiakassegmenttiä, kun taas B2B-markkinoilla on keskimääräisesti 3 - 4 asiakassegmenttiä (Harrison ym. 2011). Yhtenä syynä on pienempi kohdejoukko, mutta pääsyyntä ovat käyttäytymisen sekä tarpeiden vaihtelevuus pieni määrä. Näihin vaikuttavat muun muassa kollegat, yrityksen säännöt sekä se, että ostaja edustaa yritystä, jossa hän työskentelee eikä itseään yksilöllisenä kuluttajana (Harrison ym. 2011). B2B-markkinoilla ilmenevät käyttäytymis- sekä tarvepohjaiset segmentit ovat usein samankaltaisia eri aloilla. Harrison ym. mainitsevat neljä erilaista käyttäytymis- ja tarvepohjaista segmenttiä: hintoihin keskittyneet, laatuun ja brandiin keskittyneet, palveluun keskittyneet sekä yhteistyöhön ja kumppanuuteen keskittyneet segmentit. Vaikka näitä segmenttejä on vain muutama, muodostuu usein ongelmalliseksi asiakkaiden sopiminen näihin segmentteihin. (Harrison ym. 2011.)

Päätöksiin vaikuttavien henkilöiden mielipiteet ovat erilaisia ja myös heidän näkökulmansa tuotteista eroavat toisistaan. Käyttäjät, tässä tapauksessa pelaajat huomioivat tuotteen käytännöllisyyden sekä mukavuuden ja mahdollisesti ulkonäön ensisijaisesti, koska he ovat henkilöitä, jotka ovat tekemisissä tuotteen kanssa käytännössä (Khan 2006, 186). Vaikuttajat voivat olla kollegoita tai ystäviä, jotka mahdollisesti tiedostavat, mitä käyttäjät haluavat

tai toivovat ja he edustavat usein ns. ”yleistä mielipidettä”. Heidän näkemyksensä saatetaan usein heijastaa yleiseen mielipiteeseen, varsinkin jos he eivät ole suoraan tekemisissä varsinaisen hankinnan kanssa. Ostajat eli itse seura (tiettyjen tuotteiden osalta myös pelaajat) maksavat tuotteet, jolloin he huomioivat ensimmäisenä hinnan ja laadun, kokonaiskustannukset. Päättäjät ottavat kokonaisuuden huomioon ja tasapainoilevat mahdollisesti useiden vaihtoehtojen välillä. Heille ensisijaisia ominaisuuksia ovat myös hinta/laatusuhde, helppous ja käytännön toiminta. Kaikista edellä mainituista rooleista jälkimarkkinointi vaikuttaa heihin eniten. Kun tiedetään, keitä henkilöitä liittyy päätöksentekoprosessiin, on helpompaa markkinoida tuotteita. Tiettyjä asioita voidaan painottaa ja päättäjiä voidaan johdatella tarjoamalla ensisijaisesti tietoa juuri siitä asiasta, joka johtaa heidän päätöksentekoaan ja josta he ovat kiinnostuneet eniten. (Nair 2009, 236 – 237.)

2.3 Ostotilanteet

Yritysten ja organisaatioiden ostotilanteita on useita käsiteltävien tuotteiden tai palveluiden mukaan. Näitä voi olla muun muassa raaka-aineiden hankinta tuotantoa varten, suurempien tuottoa muodostavien tuotantokoneistojen hankinta, kulutustuotteiden hankinta, toimistotarvikkeiden hankinta sekä palveluiden hankinta. Khanin (2006, 204 - 205) teoksessa ilmenee kolmenlaisia ostotilanteita, jotka ovat suora uusittu ostos (straight rebuy situation), muunneltu uusittu ostos (modified rebuy situation) sekä uusi ostos (new task). Näistä keskitymme tarkemmin uuteen ostoon, sillä tutkimuksen kohderyhmä ei ole aiemmin toiminut Tackla Pro Oy:n kanssa, vaikka tutkimuksessa ei haeta suoraan uusia asiakkaita, vaan pikemminkin leikitellään ajatuksella.

Suora uusittu –ostotilanne on rutiininomainen toimenpide, jossa asiakas tekee tilauksia tavarantoimittajalle lähes päivittäin. Lisäksi yrityksille on kehittynyt tietynlainen toimintatapa tilausten tekemiselle. (Khan 2006, 205.) Muunneltu uusittu –ostotilanteessa ostaja saattaa vaihtaa tai muuttaa tuotetta vallitsevan tilanteen mukaan. Tämä voi johtua säästöä koskevista ajatuksista tai yrityksen halusta tehdä muutoksia tuotteessa tai sen tilaamisessa. Muutos voi johtua joko sisäisistä tai ulkoisista intresseistä. (Khan 2006, 204.)

Uusi osto on tilanne, mille tuotteen hankintaa varten ei ole muodostunut aiempaa kokemusta. Tuotteelle ei ole välttämättä ole ollut aiemmin tarvetta tai sitten yritys haluaa vaihtaa tavarantoimittajaa tai muuten kokeilla uutta. Uudesta ostosta yleisesti puhuttaessa tarkoitetaan Khanin (2006, 205) mukaan kuitenkin täysin uuden tuotteen tai palvelun ostoa, joita ei ole aiemmin hankittu. Hänen teoksessaan on kuvattu tuotteen monimutkaisuuden suhdetta tuotteen hankintatoimeen.

Matala monimutkaisuus	Korkea monimutkaisuus	Matala kaupallinen epävarmuus	Korkea kaupallinen epävarmuus
Standardoitu tuote	Erilainen tuote	Matalat investoinnit	Korkeat investoinnit
Teknisesti yksinkertainen	Teknisesti monimutkainen	Pienet tilaukset	Suuret tilaukset
Vakiintunut tuote	Uusi tuote	Lyhytaikainen sitoutuminen	Pitkäaikainen sitoutuminen
Aiemmin hankittu tuote	Ei aiempaa kokemusta		Vaatii merkittäviä hienosäätöjä
Helppo asentaa	Hankala asentaa	Vähäinen vaikutus kannattavuuteen	Suuri vaikutus kannattavuuteen
Ei jälkimyyntipalvelua	Jälkimyyntipalveluille tarvetta säännöllisesti	Helppo ennustaa	Vaikea ennustaa

Kuva 2.3. Tuotteen ominaisuuksien yhteys hankintatoimintaan (Mukaiillen Khan 2006, 205).

Edellä olevasta taulukosta huomataan, mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon ja hankintoihin ja miten niihin suhtautuvat myyjät ja ostajat. Ostajien kannalta (taulukon kaksi saraketta vasemmalla) strukturoidut, yksinkertaiset ja vakiintuneet tuotteet ovat helpommin ostettavissa. He luottavat niihin ja tietävät, mitä he hankinnoillaan saavuttavat. Monimutkaisissa, mahdollisesti uusissa tuotteissa käytetään enemmän aikaa hankinnan tuoman hyödyn suuruuteen. Teknisten ja entuudestaan tuntemattomien tuotteiden käyttöön liittyy usein epävarmuutta, jolloin kokonaiskustannuksiin voidaan laskea tuotteen ohella tarjottavat palvelut, kuten esimerkiksi asennus ja huolto.

Myyjien kannalta (taulukon kaksi saraketta oikealla) pienet investoinnit ja pienet tuotemäärät eivät vaikuta yrityksen kokonaistoimintaan merkittävästi, jolloin niiden hankinta voi tapahtua hetken mielijohteesta. Vaikka tuotteet jäisivätkin myymättä tai käyttämättä, niistä ei koidu suuria tappioita. Näillä pystytään vastaamaan hetkittäisiin kysynnän piikkeihin helposti. Suuremmat hankinnat,

joiden myynnistä yritys tekee voittoa, vaativat myös suurempia investointeja. Tuotteiden suuren määrän vuoksi niiden myyntiin menee usein myös enemmän aikaa, jolloin yritys on sitoutunut tuotteisiin pidemmän aikaa. Myyjien kannalta taulukkoa on hyvä tarkastella siksi, että kaikki myynti ei välttämättä tapahdu suoraan loppuasiakkaille, tässä tapauksessa seuroille, vaan joitain tuotteita voidaan myydä myös välikäsien, kuten jälleenmyyjien kautta, jolloin on ajateltava myös heidän osuuttaan toimitusketjussa.

Ostotilanteista on tunnistettu kahdeksan eri tasoa eri ostotilanteissa. Uudessa ostotilanteessa tunnistetaan eniten eri tasoja ja vähiten suorassa uusitussa ostotilanteessa. Uuteen ostotilanteeseen osallistuu usein enemmän henkilöitä kuin suoraan uusittuun ostotilanteeseen, sillä uusitun oston tekeminen hoituu rutiininomaisesti sieltä, mistä on tarpeet tyydyttävä hankinta on suoritettu aiemminkin (Sashi 2009, 136 - 137).

Eri ostotilanteissa on erilaisia henkilöitä paikalla. Niissä voidaan keskittyä samaan asiaan kuin roolienkin määrittelyssä edellä, saavutettavien hyötyjen ilmaisemiseen sekä tuotteiden markkinointiin. Jos ostajat ovat tehneet hankintoja aikaisemmin tietystä lähteestä, he todennäköisesti tunnistavat laadun ja tietävät, miten toiminta on järjestetty. Tällöin huomioon otetaan ensimmäisinä asioina hinta sekä toimitukseen liittyvät tekijät. Uudessa ostotilanteessa on käytävä läpi useita asioita, jolloin esimerkiksi luottamuksen ja tuotteiden laadun takaamiseen voi mennä enemmän aikaa. Tutkimuksen kannalta ostotilanteiden tarkastelulla ei ole suoraa merkitystä. Joukkueiden hankinnoista ja heidän toimintamahdollisuuksiin antamista vastauksista voidaan tarkastella, vaikuttaako ostotilanteen monimutkaisuus halukkuuteen vaihtaa toimintamallia. Jos seura on toiminut pitkään tietyn toimittajan kanssa, heidän välinen ostotilanne on joko muunneltua tai suoraan uusintaosto. Uuteen toimintamalliin vaihtaminen vaatii täysin uutta neuvottelutilannetta ja täysin uutta tuotemerkkiä, mistä seuralla ei ole kokemusta, vaikka seurassa toimivilta yksilöiltä kokemusta ennestään olisikin.

Elinkeinoharjoittajan käydessä kauppaa toisesta EU-maasta kotoisin olevan elinkeinoharjoittajan kanssa tarvitaan arvonlisäveronumero, VAT-numero

(Verohallinto 2011b). VAT-numeron omaavan seuran kanssa voidaan tehdä EU:n sisällä verotonta yhteisökauppaa, jolloin tuotteiden hinnat eivät sisällä myyntimaan arvonlisäveroa. Toisessa maassa toimiva ostaja tekee verollisen yhteisöhankinnan toimimassaan maassa. Jos myydään toiseen EU-maahan ostajalle, jolla ei ole alv-numeroa, suoritetaan tuotteesta arvonlisävero Suomessa, jolloin tuotteen hintaan lisätään Suomen arvonlisävero 23 % (Verohallinto 2011b). Seurojen arvonlisäverovelvollisuuden tuntien on mahdollista antaa muun muassa tuotteiden hinnat suoraan verottomina, jolloin kustannusten laskeminen on mahdollista suoraan ja tulee seuroille helpommaksi.

3 MYYNTI- JA MARKKINOINTIKANAVAT

Yrityksien voidaan sanoa toimivan kahdella tavalla: suoraan lopullisen asiakkaan kanssa (direct sales) tai jonkun välikäden kautta (indirect sales). Etäisyys valmistajalta lopulliseen asiakkaaseen on lyhyimmillään suora tie valmistuspisteestä kulutuspiisteeseen, vaikka konkreettinen etäisyys olisikin useita tuhansia kilometrejä. Toisaalta välimatka voi kasvaa muutamien välikäsien kautta, jolloin tavara vaihtaa omistajaa matkalla valmistuksesta kulutukseen useammin kuin kerran. Lopullisen hyödyn mittarina toimii kuitenkin saavutettu hyöty kustannuksiin verrattuna. Aina suoraan lopulliselle asiakkaalle myyminen ei ole järkevää, sillä kustannukset voivat nousta käytettyjen resurssien kautta korkeaksi. Välikädet (tukkumyyjät, jälleenmyyjät) auttavat yritystä laajentamaan toimintaa nopeasti laajentamatta kuitenkaan kaikkia yrityksen operaatioita ja kuluttamatta suuria määriä yrityksen omia resursseja (Virtual-sales Ltd 2009.)

Mitä kauempana yritys on lopullisista asiakkaistaan, sitä vaikeampaa sen on päätellä, miten heidän tuotteitaan käytetään ja miten heidän tarjoamiaan palveluja hyödynnetään (Gorchels, Marien & West 2004, 28). Asiakkaiden vaatimukset tuotteita ja palveluja kohtaan eivät välttämättä välity valmistajalle saakka välikäsien kautta pelkkien ostotilausten myötä, vaan yrityksen täytyy

tarkkailla asiakaskäyttäytymistä ja yhdessä yhteistyökumppanien kanssa määritellä, mitkä auttavat loppuasiakasta päätöksenteossa (Gorchels ym 2004, 29). Myyntierien, toimitusaikojen, tuotteiden kirjon sekä palveluiden tarjoamisen merkitys on sitä suurempi, mitä pidempi toimitusketju on (Berry). Tämän takia on hyvä selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttavimmassa asemassa hankintapäätöksiä tehdessä, jotta saadaan valittua oikea jakelukanava.

3.1 Jakelukanavavaihtoehdot

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mikä on paras toimintatapa saada tuotteita Ruotsin jääkiekkomarkkinoille loppukäyttäjien saataville. Koska tutkimus suoritetaan seuroille, pyritään hahmottamaan, millä tavalla seurat haluavat tuotteita nähdä, kokeilla ja ostaa. Onko se suoraan valmistajalta, urheilukaupan kautta vai mahdollisesti markkinoilla toimivan valmistajan edustajan, agentin kautta. Tätä varten on hyvä selvittää, mitä eroja näiden vaihtoehtojen välillä on ja mitkä tekijät puoltavat eri vaihtoehtojen valintaa.

Jokaisen valmistajan sekä jälleenmyyjän kohdalla tuotteiden arvo lisääntyy. Lopullinen kuluttaja/ostaja maksaa jokaisen välikäden tuotteen arvonlisäyksen. Jälleenmyyjä ostaa tuotteen tukkuhinnoin, jonka jälkeen se tarjoaa tuotteelle opastavat myyjät, tuotteen promootion ym. tuotteen markkinointitoiminnot ja myyvät tuotteen vähittäismyyntihinnoin, joka on heidän ostohintaansa korkeampi. (Gratton & Taylor 2000, 18.) Välikäsien minimointi ja suorat toimitukset näkyisivät tuotteiden hinnoissa, toimitusten mahdollisessa nopeutumisessa sekä lopullisen asiakkaan sekä välinevalmistajan lähentymisessä tämän päivän toimitusketjussa.

Mitä asiakkaat odottavat ja haluavat käytettävistä jakelukanavista? Muutamia esille nousevia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen vaatima tekninen neuvonta, tuotteen saatavuus, tuotteen kokonaisratkaisu, käyttöä helpottavat palvelut sekä tuotteiden räätälöinti. (Gorchels ym. 2004, 71.) Tacklan tapauksessa tekninen neuvonta tai käyttöä helpottavat palvelut eivät ole olennaisia, sillä kyse on lähinnä vaatetuksesta ja päälle puettavista tuotteista, jolloin yhtenä tekijänä on esimerkiksi tuotteiden sovittaminen ja oikean kokoisten tuotteiden tilaaminen.

Kysyttäessä potentiaalisten asiakkaiden jakelukanavatoiveista on syytä tietää, miten he toimivat tällä hetkellä ja miten he haluaisivat toimia tulevaisuudessa (Gorchels ym. 2004, 74). Kanavavalinta vaikuttaa yrityksen markkinointitoimiin, kuten hinnoitteluun sekä promootiotyöskentelyyn. Ne vaativat myös erityistä huomiota, sillä yritys muodostaa usein pitkäaikaisia suhteita muiden markkinoilla toimivien yritysten kanssa. (Sherlekar & Gordon 2010, 143.)

3.1.1 Toiminta suoraan loppuasiakkaan kanssa

Tämä vaihtoehto vaatii valmistajalta myyntihenkilöstöä ja/tai yritysomisteisen jälleenmyyjän kohdemarkkinoilla (Gorchels ym. 2004, 76). Suoramyynti tapahtuu usein valmistajan oman markkinoinnin ja mainonnan kautta, esimerkiksi internetin tai postimyyntin kautta, kiertävien, yrityksen omien myyntihenkilöiden tai yrityksen omistaman jälleenmyyntiliikkeen kautta (Sherlekar & Gordon 2010, 143). Suoraa myyntitoimintaa harrastavien yritysten määrä on kasvanut Internetin kasvun myötä. Yritykset saavat helpommin tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja voivat tarjota tuotteita muokatuilla hinnoilla ja erikoistarjouksilla vastatakseen kysyntään ja toimitusongelmiin suorien yhteyksien kautta. (Dent 2008, 11.) Jos asiakaskunta on laaja, tämä vaihtoehto on toimivin ainoastaan tietyissä tuotteissa.

Räätälöityjen tuotteiden jakelukanavavaihtoehtona toiminta suoraan valmistajan kanssa on paras ja lähes ainoa mahdollinen, sillä jälleenmyyjät eivät anna mille tahansa tuotteille hyllytilaa, vaan myyvät sellaisia tuotteita, joita suurempi kohdejoukko voi hankkia. Räätälöityjen tuotteiden myynti vaatii enemmän neuvotteluja ja kommunikaatiota. (Gorchels ym. 2004, 81.)

Mailojen sekä suojarusteiden myynti voi olla helpoin ja kustannustehokkain hoitaa jälleenmyyjien kautta, sillä yritykseltä vaaditaan paljon resursseja hoitaa myynti laajalle käyttäjämäärälle (Gorchels ym. 2004, 81). Suojarusteita sekä seura-asuja asiakkaat haluavat todennäköisesti sovittaa ja olla varmoja siitä, että tuotteet sopivat heille, koska niiden elinikä on hieman pidempi kuin esimerkiksi mailojen. Mailojen koko ja vaihtoehtokirjo on suppeampi kuin asusteiden, jolloin on mahdollista valita muutamasta vaihtoehdosta sopivin.

Tällöin jakelutoiminta on toimivaa ja mahdollista myös suoraan valmistajan kautta.

Toiminta suoraan seurojen kanssa vaatisi yritykseltä enemmän myyntiresursseja sekä neuvotteluja, varsinkin jos seurojen määrä on suuri. Tällä toiminnalla saataisiin varmasti selville, mitä tuotteita seurat todella haluavat ja tarvitsevat, jolloin tarjontaa pystytään kohdistamaan oikein. Kaikkia tuotteita ei tarvitse myydä suoraan, vaan joitain tuotteita voidaan tarjota välikäsien, kuten esimerkiksi urheiluliikkeiden kautta. Alustavalla suoralla toiminnalla voidaan saada askel kohti jälleenmyyjiäkin. Sopimalla seurojen kanssa yhteistyöstä saadaan urheiluliikkeetkin kiinnostuneemmiksi, sillä tällöin ne uskaltaisivat ottaa valmistajan tuotteita valikoimaansa, kun huomaisivat, että niille olisi suhteellisen varmaa kysyntää. Seurojen käyttämät tuotemerkit voisivat poikia myyntiä myös muiden harrastelijoiden keskuudessa, kun huomataan, että tuotteet saavat huomiota ”korkeammallakin tasolla”.

3.1.2 Toiminta välikäsien kautta

Välikäsiä tunnustetaan kahdenlaisia: kauppiaita, jotka ostavat ja myyvät tuotteet omista nimissä sekä edustajia, jotka eivät omista tuotteita, mutta neuvottelevat omistusoikeuden vaihdosta myyjältä ostajalle (Sherlekar & Gordon 2010, 142).

Välikäsien kautta toimimalla yritys pyrkii toimimaan laajemmin, tarjoamaan tuotteen toimintaa tukevia palveluita tai saamaan tuotteelle näkyvyyttä markkinoilla (Dent 2008, 11). Sen positiivisina tekijöinä mainittakoon nopea ja välitön pääsy hyvin määriteltujen asiakassegmenttien luokse sekä vaikutusvalta välikäsien tekemisiin investointeihin (Dent 2008, 12). Tämän toimintavaihtoehdon haittapuolia Dentin mukaan ovat hyväksyttävän katteen tarjoaminen välikäsille. Myös tuotemerkkien laajuus esimerkiksi jälleenmyyjän valikoimassa voi johtaa joidenkin tuotteiden ja merkkien välinpitämättömyyteen ja vähäisempään keskittymiseen. Välikäsien määrä valmistajan ja lopullisen asiakkaan välillä voi olla haitta, sillä heiltä ei välttämättä saada tarpeeksi tietoa arvoketjun loppupäästä, lopullisista asiakkaista. (Dent, 2008, 12.)

Välikäsien käytössä tuotteiden omistusoikeus sekä tuotteiden promootio siirtyvät ketjussa lopullista kuluttajaa kohti, kun taas tilaukset ja maksut liikkuvat lopulliselta kuluttajalta valmistajaa kohden. Tiedon, riskien sekä neuvotteluaktiivisuuden liikehdintä on taasen molemmin suuntaista (Sherlekar & Gordon 2010, 142).

3.2 Lisäarvon tuottaminen logistisin ratkaisuin

Jakeluketjulla tarkoitetaan raaka-ainelähteiden ja loppukäyttäjän välistä usean peräkkäisen yrityksen muodostamaa ketjua, jonka osapuolet suorittavat perinteisesti monenlaisia osto- ja myyntitapahtumia, lasku- ja maksutapahtumia, kuljetusta ja varastointia sekä tilaus- ja toimitustapahtumia (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 23). Yritykset ovat alkaneet siirtyä ulkoisten yhteistyörakenteiden ja –verkostojen kehittämiseen oman sisäisen toiminnan kehittämisestä. Toimintaa tarkastellaan enemmän osana koko arvoketjua, sillä toimintaympäristön muutokset vaativat uusia näkemyksiä jakelun ja hankinnan hallintaan. Asiakkaille halutaan luoda mahdollisimman paljon lisäarvoa, sillä loppuasiakas maksaa kaikki arvoketjän tuotteelle kasaamat kustannukset. Kun asiakas ei tunne enää saavansa vastinetta rahoilleen, hän lakkaa ostamasta. (Haapanen ym. 2005, 24 - 35.)

Asiakkaalle luotava arvo eli tuotteesta saadun hyödyn ja maksetun hinnan erotus muodostuu kaikista asiakkaan hankinnoista ja kulutuksesta. (Haapanen ym. 2005, 24–35). Arvoketju alkaa asiakkaan tarpeen tunnistamisesta ja päättyy sen tarpeen tyydyttämiseen. Haapasen, Vepsäläisen & Lindemanin mukaan arvoketjuajattelussa ei pyritä pienentämään kustannuksia, vaan tuottamaan mahdollisimman paljon asiakkaan kokemaan lisäarvoa.

Suoritettavassa tutkimuksessa pyritään selvittämään niitä asioita, jotka luovat ruotsalaisille jääkiekkoseuroille edellä mainittua lisäarvoa, ja miten he ovat valmiita toimimaan saavuttaakseen lisäarvoa. Logististen ratkaisujen osalta pyritään selvittämään, auttaako suora toiminta välinevalmistajan kanssa luomaan lisäarvoa seuroille muun muassa suorilla ja täsmällisillä tavaran toimituksilla sekä tiiviillä yhteistyöllä jakelukanavan toisen ääripään kanssa,

jolloin taloudelliset hyödyt siirtyvät suoraan seuroille omaan käyttöön. Seuroilta pyritään myös selvittämään, missä vaiheessa ne olisivat valmiita tekemään tilauksia saavuttaakseen taloudellista etua ja mitä tuotteita he pystyisivät tilaamaan ennakkoon.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONKERUU

Opinnäytetyö on laajempi tutkimus- sekä tiedonhankintatyö. Sen toteuttamiseen voidaan käyttää kahta eri vaihtoehtoista tapaa: Kirjoituspöytä tutkimusta sekä kenttätutkimusta, usein myös molempia yhdessä. Kirjoituspöytä tutkimus on sekundäärisen markkinatiedon hankintaa, kun vastaavasti kenttätutkimus on primäärisen markkinatiedon hankintaa. (Vaarnas, Vihavainen & Virtanen 1998, 37.) Puhuttaessa kansainvälisestä markkinatiedon hankkimisesta on kirjoituspöytä tutkimus käytännöllisempää määritellä Suomesta käsin tapahtuvaksi tiedonhankinnaksi ja kenttätutkimus itse kohdemaassa suoritettavaksi tutkimukseksi.

Fintran teettämän julkaisun mukaan sekundäärisen markkinatiedon hankinta ulkomailta mielletään kenttätutkimukseksi ja vastaavasti Suomesta ulkomaille lähetetyt kyselyt kirjoituspöytä tutkimukseksi, vaikka periaatteessa kyseessä on primäärisen tiedon hankinta. Mikäli tutkija tai tutkimusryhmä ei ole pysyvästi kohdemaassa, on tutkimus hyvä aloittaa kirjoituspöytä tutkimuksella, sillä yleistä tutkimustietoa voi olla käsillä kotimaassakin. Ulkomaille lähteminen ilman kirjoituspöytä tutkimusta voi osoittautua resurssien hukkaan heittämiseksi, mikäli ulkomailta saadaan samaa tietoa, jota olisi ollut tarjolla kotimaassakin (Vaarnas ym. 1998, 37). Sekundäärisen tiedon ongelmia ovat, että tieto voi olla vanhentunutta ja vastaukset tällöin epäselviä. Aiemmat tutkimukset eivät välttämättä ole kohdistettuja juuri samankaltaisesti kuin mahdollisesti käynnissä oleva tutkimus (DJS Research Ltd). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista, mitä tutkimusmenetelmää milloinkin käytetään. Halutut tiedot on saatava luotettavasti, tarkoituksenmukaisesti sekä taloudellisesti. Valintaan vaikuttavia

tekijöitä ovat muun muassa tutkimuksen ongelma, tavoite, budjetti ja aikataulu (Lahtinen & Isoviita 1998, 62).

Tutkimuksen sekundäärinen tieto koostuu Ruotsin ylimmän urheiluelimen, Riksidrottsförbundetin sekä tämän alla toimivat jääkiekkoliiton, Svenska Ishockeyförbundetin kuin myös alueellisten jääkiekkopiirien julkaisemista tiedoista, jotka koskevat seuratoimintaa, sarjajärjestelyjä, yleisiä toimintaohjeita sekä seurojen yhteystietoja. Lisäksi tutkimuksessa käytettävän tutkimuslomakkeen luomista varten käytetään aiemmin julkaistuja teoksia mm. markkinoinnista, päätöksentekoprosessista sekä markkinointitutkimuksen tekemisestä.

4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimusmenetelmä. Sillä pyritään vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi asiat ovat niin kuin ne ovat (DJS Research Ltd, 2011a). Laadullisella tutkimusmenetelmällä haetaan yleensä hieman syvällisempää ymmärrystä asioihin ja keskitytään vastausten laatuun enemmän kuin määrään. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä kyselyt ja haastattelut ovat usein strukturoituja ja kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat (Vilka 2007, 15), kun taas laadullisessa tutkimusmenetelmässä on avoimia kysymyksiä, joihin saadut vastaukset ovat vapaamuotoisia. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on määrälliseen verrattuna joustavampi. Lukumäärältään se on määrällistä tutkimusta suppeampi, mutta toteutustavan (haastattelut, havainnointi) huomioon ottaen mahdollisesti laajempi, sillä laadullisella tutkimuksella haetaan usein uusia näkökulmia ja pyritään ymmärtämään markkinoinnin kohderyhmiä paremmin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 39, 70.)

Haastattelut voivat olla muodoltaan väljän avoimia tai tiukasti strukturoituja. Strukturoidussa haastattelussa on helpompi pidättäytyä tutkimuksellisissa teemoissa, joista ”teemahaastattelu”-nimi juontuu (Mäntyneva ym. 2008, 71.) Etukäteen valitut teemat ohjaavat haastattelua, mutta haastattelijan saamat vastaukset rakentuvat aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista.

Haastattelijan on pidettävä haastattelu hallinnassaan, jotta kerääntyvä aineisto ei ole haastateltavan johtamaa keskustelua (Tilastokeskus 2011b).

Teemahaastatteluissa kuin laadullisissa tutkimuksissa yleensäkin on kaksi periaatteellista etenemistietä:

1. Vastausten tulkinnoissa pitäydytään tiukasti aineistossa ja tulkitaan ja analysoidaan vain aineistossa esiintyviä asioita.
2. Teoreettisten pohdintojen ja tulkintojen lähtökohtana käytetään aineistoa, jolloin se toimii eräänlaisena apuvälineenä (Tilastokeskus 2011b.)

Tutkimuslomakkeen testausta varten ajateltiin alun perin käyttää haastatteluja sekä olla läsnä, kun testaajat täyttävät lomaketta, jotta olisi paremmin huomattu, mitkä kysymykset ja osiot olivat epätarkkoja ja hankalia vastata. Tämä ajatus kuitenkin hylättiin sen vaatiman ajan sekä määrän vuoksi. Testattavat lomakkeet päätettiin lähettää sähköpostin välityksellä, jolloin vastaustilanne vastaisi varsinaisten tutkimuslomakkeen täyttäjien tilannetta. Tällä tavoin testattava lomake pystyttiin lähettämään useammalle testaajalle kokeiltavaksi.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on määrällinen tutkimusmenetelmä. Sitä käytetään erityisesti silloin, kun muuttujia pystytään mittaamaan numeerisessa muodossa. Vastaajilta pyydetään vastauksina kuvailuja tai analyysejä, jotka perustuvat mahdolliseen numeeriseen tutkimusaineistoon. Lukumääräisesti vastaajien joukko on laaja, ja heiltä kysytään usein kysymyksiä, kuten mitä, missä, paljonko, kuinka usein. Vastauksista saadaan kasaamalla yhdenmukaisia, kun kysymykset ovat yksiselitteisiä (Mäntyneva ym. 2008, 54). Vilkan (2007, 15) mukaan määrälliselle tutkimukselle on ominaista tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttäminen, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin sekä tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus.

Kysely, joka tehdään sähköpostin tai kirjeen välityksellä, voi olla laadullinen tai määrällinen kysely. Tässä kyselymuodossa vastaaja ja kyselijä eivät ole välittömässä yhteydessä toisiinsa, jolloin kyselijä ei pääse vaikuttamaan annettuihin vastauksiin läsnäolollaan tai olemuksellaan. Kysymykset ovat

kaikille vastaajille samanlaiset ja niillä pystytään kattamaan maantieteellisesti laaja alue. Vastaaja voi vastata silloin, kun hänelle parhaiten sopii ja vastausten antaminen on nopeaa verrattuna haastatteluihin. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 67.) Kyselystä voidaan myös informoida vastaajaa ennen kyselyn lähettämistä. Hän voi kertoa kyselystä vastaajalle hieman ennakkoidusti, ja vastaaja voi esittää kyselijälle kysymyksiä esimerkiksi vastausten antamisesta ja itse kyselystä. Informoitu kysely luo inhimillisen yhteyden vastaajan ja kyselijän välille. Lisäksi informoidulla kyselyllä on usein positiivinen vaikutus saatuihin vastausmääriin.

Sähköpostin tai kirjeen välityksellä suoritettavilla kyselyillä on kuitenkin myös haittapuolensa. Alhainen vastausten määrä on ongelma, vaikka informoitu kysely voi nostaa sitä. Myös muut kuin henkilö, jolle kysely on osoitettu, voivat päästä vastaamaan. Kyselyssä voi myös tulla väärinkäsityksiä kysymysten osalta, jolloin annetun vastauksen luotettavuus kärsii (Lahtinen & Isoviita 1998, 68.)

Palautettujen vastausten määrään vaikuttavat Lahtisen ja Isoviidan (1998, 68) mukaan tutkimuksen kohderyhmä sekä aihe, kysymysten määrä ja muoto, lomakkeen ulkoasu ja mahdolliset luvatut palkkiot. Uusintakyselyillä sekä annetuilla muistutuksilla saadaan vastausten määrää nostettua.

Richard Gestelandin (2002, 19) teoksessa on maininta kahdenlaisesta businesskäyttäytymisestä: suhdepainotteisesta (Relationship focused) sekä sopimuspainotteisesta (Deal focused) käyttäytymisestä. Suhdepainotteista kaupankäyntiä harrastetaan laajalti Arabimaissa, Afrikassa, Latinalaisessa Amerikassa sekä Aasiassa ja Tyynenmeren seudulla, jossa asiat pyritään hoitamaan henkilökohtaisten verkostojen kautta. Suhdepainotteisessa kaupankäynnissä mahdollisesti vältellään käymästä kauppaa täysin tuntemattomien kanssa, vaan valitaan mieluummin henkilö/yritys, johon voidaan luottaa. Siksi suhdepainotteiset kulttuurit pyrkivät ensin oppia tuntemaan mahdollisen kumppanin, ennen kuin alkavat puhua varsinaisesta kaupankäynnistä.

Tutkimuksen kohdemaana Ruotsi sekä muut Pohjois-Euroopan maat, Pohjois-Amerikka, Australia sekä Uusi-Seelanti kuuluvat sopimuspainotteiseen kulttuuriin, jossa ihmiset ovat paljon avoimempia käymään kauppaa tuntemattomienkin kanssa (Gesteland 2002, 20). Tämä mahdollistaa esimerkiksi suorien yhteydenottojen tekemisen halutun kumppanin kanssa. Tämä kahtiajako ei ole edellä mainitun mustavalkoinen, sillä on olemassa kulttuureita sekä tilanteita, joissa saatetaan soveltaa juuri vastakkaista käytäntöä tai molempia käytäntöjä sekaisin.

Toteutustavaksi tutkimukselle valitaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimustapa, sillä se sopii tutkimuskohteen etäisyyden sekä vastaajien suuren lukumäärän takia paremmin. Lomakkeen täyttö on nopeaa, sillä lomake strukturoidaan kaikille samanlaiseksi, jolloin myös tuloksia pystytään yleistämään suuremmalle joukolle. Laadullisten vastausten kerääminen olisi ollut liian kallista sekä aikaa vievää ottaen huomioon tutkimustyön laajuuden sekä käytettävissä olevan ajan. Lisäksi tulokset olisivat olleet melko yksilöllisiä eikä niitä olisi voitu hyödyntää yleisellä tasolla muihin markkinoilla toimiviin asiakkaisiin. Tutkimuksella haetaan yleistä tietoa, miten seurat toimivat ja miten toimintaa muutettaisiin mahdollisuuksien ilmetessä. Informoivalla tutkimustavalla luodaan aluksi luottamus vastaajiin osoittamalla, että tutkimus toteutetaan yhteiskunnallisia etuja tavoitellen ja seurojen eduksi eikä päinvastoin. Vastaajille pyritään saamaan mielikuva, jossa heidät on valittu monista muista ja vastaamalla he voivat saavuttaa seuransa toimintaa edistävää etua.

Työssä käytetään kirjallista kyselylomaketta, sillä sen avulla saadaan suurelle joukolle suoritettua kysely mahdollisimman samankaltaisin keinoin ja vastauksista saadaan yhdenmukaisia ja vertailukelpoisia. Vastaajat pystyvät täyttämään kirjallisen lomakkeen aikaan tai paikkaan sitoutumatta, jolloin vastausmäärien voidaan olettaa kasvavan eikä kyselyä välttämättä tyrmätä heti ensi kontaktin tapahtuessa. Sähköpostin käyttö tiedon välityksessä on sopivin vaihtoehto tähän tarkoitukseen, sillä teknologian jatkuvassa kehityksessä sähköpostin käyttö on jatkanut kasvuaan ja lähes jokaisella on internetyhteys ja sähköposti käytössään.

Tutkimuksessa ongelmia voi ilmetä lomakkeen täyttämisen, joskin vastausten antamista varten annetaan varsinaisessa saatteessa pienehkö ohjeistus. Epäselvissä kohdissa ei pystytä auttamaan olemalla paikalla ja antamaan yksityiskohtaisia ohjeistuksia lomaketta täytettäessä. Mahdollisissa epäselvissä kohdissa vastaajat saattavat vastata oman ajatuksen mukaan, ja on todennäköistä, että vastaajat eivät lähde kyselemään yksittäisistä kysymyksistä tutkimuksen toteuttajalta. On myös mahdollista, että kysely ohjautuu väärille henkilöille tai henkilöt, jotka eivät ole asioista perillä antavat vastauksensa. Tätä varten etukäteen seuroille lähetettävässä informoivassa saatteessa pyydetään lomakkeiden ohjaamista henkilöille, jotka hoitavat tai ovat tietoisia seuran toimintaperiaatteista kyseisissä tapauksissa. Pääasiassa tutkimuksen kyselylomake ohjataan seurojen hallitusten puheenjohtajille tai toiminnanjohtajille, sillä hallitus toimii yhdistyksissä ja yrityspohjaisissa seuroissa päättävänä elimenä (Förening.se 2011).

Ongelmaksi voi muodostua myös vähäinen vastausten määrä. Tavoitteena tutkimuksessa on saada sen verran vastauksia, jotta niistä saatuja vastauksia pystytään heijastamaan yleiseen toimintaan. Tutkimuksessa tavoitellaan 30 vastausta, sillä 30 prosentin vastausmäärällä tietoa on sen verran, että siitä pystytään mahdollisesti löytämään yleisesti päteviä piirteitä sekä seurojen hankintamenetelmää heijastavia tekijöitä. Vastausaikaa annetaan kaksi viikkoa, minkä jälkeen lähetetään muistutus niille seuroille, joilta vastauksia ei ole vielä saatu. Muistutuksen saavuttua seuroilla on vielä viikko aikaa jättää vastauksensa. Myöhässä saapuneita vastauksia ei noteerata tutkimuksessa eikä oteta mukaan tuotepalkintojen arvontaan.

4.2 Saatekirje ja tutkimuslomake

Saate on ensimmäinen asia, jonka vastaaja kohtaa tutkimuksesta. Saatekirjeen tarkoitus on, että vastaaja voi saamiensa tietojen perusteella päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Tutkijan on hyvä kuitenkin muistaa saatekirjeen merkityksestä puhuttaessa, että keskittymisen pitää ensisijaisesti

kohdistua kyselyyn sekä kysymysten muotoon ja vasta sen jälkeen saatekirjeeseen ja/tai saatesanoihin (Vilkkä 2007, 88.)

Saatekirje on olennainen osa tutkimuslomakkeella suoritettavaa tutkimusta. Toimiva saatekirje vakuuttaa lukijan jatkamaan kyselyyn ja vastaamaan siihen. On tärkeää, että saatekirje on kirjoitettu ystävällisellä sävyllä ja on mahdollisimman lyhyt. (Statpac Inc 2011.) Sähköpostilla tehtävää kyselyä varten on tärkeää tarkistaa viestin sisältö. Useilla ihmisillä on roskapostia estäviä suodattimia, jotka estävät heikkosisältöisten viestien saapumisen vastaajalle.

Saatekirjeen on annettava tarpeeksi tietoa vastaajalle tutkimuksesta. Kyselyn visuaalinen ilme on ensimmäinen vastaajaan vaikuttava asia, joten siihenkin on syytä panostaa kyselyn valmistelussa. (Vilkkä 2007, 65, 88.)

Saatekirjeessä yleisiä mainittavia asioita ovat (Statpac Inc. 2011):

1. Tutkimuksen tarkoitus sekä yhteistyökumppanit
2. Toimeksiantaja
3. Rohkaise pikaisiin vastauksiin
4. Kuvaile lyhyesti luottamuksellisuuden sekä nimettömyyden käytännöt
5. Anna nimi sekä puhelinnumero ja/tai sähköpostiosoite, josta vastaaja voi kysyä tutkimuksesta.

Tutkimuksen saate rakennettiin hyvin pitkälti edellä mainittujen osien mukaisesti, jotta vastaaja saa luotettavan kuvan tutkimuksesta sekä annettujen vastausten käsittelystä. Itse saatteiden visuaalista puolta jätettiin hieman pienemmälle huomiolle, sillä vastaajien haluttiin keskittyvän tekstiin sekä heidän saavuttamaansa hyötyyn kyselyyn vastaamisella. Informoivan saatteen tarkoitus oli nimenomaan luoda mielenkiinto tutkimusta kohden sekä valmistaa vastaajia tulevaan kyselyyn luomatta kuitenkaan turhia paineita tai vaivannäköä vastaajia kohtaan. Saatteella pyrittiin antamaan kuva helposti hoidettavasta, enintään muutaman minuutin paneutumisesta oman seuran toimintaan. Parhaimmillaan kyselyyn vastaaminen voisi auttaa seuran omaa toimintaa

tulevaisuudessa, kun seuroja lähestyttäisiin heidän tarpeidensa sekä toiveidensa mukaisesti. Saatteissa käytettiin toimeksiantajan, Tacklan sekä tutkimuksen suorittajan koulun logoa luomaan edelleen luottamusta tutkimusta kohden.

Jos tutkimusta varten tietoja kerätään haastattelun avulla, voi suoritettavaan tutkimukseen liittyä saatesanat. Siihen pätevät samat säännöt kuin kirjalliseenkin saateeseen. Sanojen on oltava ystävällisiä sekä kohteliaita. Jos vastaajaa ei tunneta, on häntä syytä teititellä, vaikka sinuttelukin voidaan esittää kohteliaasti. Suullisen saateen käyttäminen jätettiin työstä pois, sillä kaikille vastaajille haluttiin luoda yhtenäinen kuva tutkimuksesta ja vertailla näiden kahden divisioonan eroja vastauksissa sekä vastausten antamisessa.

Suullinen saate eli tässä tapauksessa soittamalla suoritettu informointi olisi ollut melkoisen haastava sekä aikaa vievä prosessi. Useimmilla seuroilla ei ollut kuin seuran kanslian puhelinnumerot internetsivuillaan, joten oikean henkilön tavoittaminen olisi ollut vähintäänkin kahden tai useamman soiton päässä. Lisäksi ongelmaksi olisi saattanut muodostua ymmärtäminen. Toinen olisi saattanut ymmärtää toisessa päässä puhuvaa henkilöä väärin, jolloin odotukset tutkimusta tai vastaajaa kohtaan olisivat jo tässä vaiheessa muodostuneet virheellisiksi. Tämän takia tutkimuksessa päädyttiin kirjalliseen, kaikille yhtenäiseen informoivaan saatekirjeeseen.

Tutkimuslomake on kysely- ja haastattelututkimusten olennainen osatekijä, sillä se on yksi tutkimuksen työvälineistä ja toimii vuorovaikutuksena vastaajan sekä kyselijän välillä (Lahtinen & Isoviita 1998, 6.) Tutkimuslomaketta käytetään tavallisesti tuottamaan tietoa ihmisistä, mutta menetelmä soveltuu hyvin pienemmillekin kohderyhmille. Peruskysymykset ovat tyypillisesti kvantitatiivisia eli määrällisiä, joilla pyritään saamaan yleisiä vastauskantoja vastaajilta (Kyttä.)

Tutkijan pitää pyrkiä siihen, että vastaaja on juuri oikea sekä kykeneväinen vastaamaan kyselyyn. Tutkijan pitää määritellä, mikä on työtehtävää koskeva ammatillinen vaatimustaso, jonka jälkeen taidot puretaan joko kysymyksiksi tai väittäviksi. Kysymysten, vastausvaihtoehtojen tai väittämien suunnittelu

edellyttävät Hanna Vilkan (2007, 62) mukaan sitä, että tutkija huomioi tilanteen tai tapahtuman, jossa edellä mainittu ammattitaito tulee esiin vastaustilanteessa.

Tutkimuslomakkeen muotoon vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen tarkastelutapa. Lahtinen & Isoviita (1998, 74) kertovat, että erilaisia tarkastelutapoja on neljänlaisia: kuvaileva, arvosteleva, selittävä sekä ennakoiva. Vilka (2007, 19 - 22) lisää näihin neljään yhtenevästi vielä kartoittavan tarkastelutavan.

Kuvailevassa tutkimuksessa tutkitaan asioiden tämänhetkistä tilannetta tai mennyttä tilannetta, joka on mahdollisesti juontanut juurensa nykytilaan. Tutkimus alkaa usein kysymyksillä, kuten kuka, mitä, missä, milloin. Arvostelevassa tutkimuksessa perehdytään myös nykytilanteisiin, mutta esimerkiksi yrityksiä laitetaan tutkimuksen perusteella paremmuusjärjestykseen. Selittävä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, miksi jokin asia tai tilanne on tietynlainen. Selittävä tutkimus pyrkii selvittämään muun muassa motiiveja sekä käyttäytymistä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 74.)

Ennakoivalla tutkimuksella pyritään löytämään vastaus siihen, mitä huomien tuo tullessaan ja millä tavalla asiat tulevat kehittymään. Isoviita & Lahtinen (1998, 74) antavat esimerkiksi tilanteen, jossa selvitetään, millä tavalla tuotteen kysyntä- ja myyntiluvut tulevat kehittymään.

Kartoittavalla tarkastelutavalla pyritään löytämään uusia näkökulmia. Hieman tunnettuja asioita voidaan tutkia sekä selvittää kirjallisuutta että sen sisältöä ja kehittää hypoteeseja. Tarkasteltavista asioista voidaan löytää keskeisiä malleja, teemoja, luokkia sekä tyypittelyä. (Vilka 2007, 22.)

Tutkimuslomakkeen suunnittelu lähtee käyntiin siitä, että tiedetään, mihin kysymyksiin etsitään vastauksia. Tämä edellyttää etukäteen suoritettavaa katsausta alan aiemmin luotuihin teorioihin sekä aiempiin tutkimuksiin (Kyttä 2001). Tutkijan on myös hyvä jäsentää tutkimuksen suuremmat kokonaisuudet eli mitä osa-alueita tutkimuslomakkeeseen täytyy liittää, jotta asetettu tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Kun laajemmat kokonaisuudet on saatu

selvitettyä, voi tutkija siirtyä yksittäisiin kysymyksiin. Kysymyksiä mietittäessä ja muotoillessa tutkijan on tiedostettava, mihin hän mahdollisia taustamuuttujia aikoo käyttää. Hänen on myös otettava huomioon, ettei tutkimuslomakkeesta tule liian pitkä. (Mäntyneva ym. 2008, 53.) Tutkimuslomakkeen osa-alueilla pyrittiin kattamaan hankintaprosessiin liittyvät aihealueet sekä jäsentämään lomake mahdollisimman järkevaksi sekä loogiseksi. Aihealueiksi muodostuivat taustat, seurojen talous, hankintatoiminta, päätöksenteko sekä hankintamahdollisuudet. Aihealueita käsitellään kattavammin myöhemmin työssä.

Lomakkeen rakenteen on syytä olla selkeä niin vastaajalle kuin kyselijällekkin. Lomake voidaan rakentaa vapaamuotoiseksi tai standardoiduksi (Lahtinen & Isoviita 1998, 75.) Vapaamuotoinen haastattelulomake on ennakkoon täsmentämätön, jolloin voidaan saada aikaan määrällisesti paljon kysymyksiä sekä laadullisesti hyviä kysymyksiä, mutta niiden järjestys on olematon. Vastauksista saatu tieto on vaikeasti käsiteltävää ja vastaaja voi helposti vastata väärin jäsentämättömiin kysymyksiin, jolloin vastauksiin voi jäädä liiankin paljon tulkinnan varaa. Kansainvälisessä kaupankäynnissä on hyvä Gestelandin (2002, 16) mukaan olla oma itsensä ja kunnioittaa paikallisia tapoja ja perinteitä. Vieras osoittaa kohteliaisuuttaan sekä arvostustaan mukautumalla kulttuuriin sekä maan tapoihin, joita hän kohtaa. Tämän takia saatteet sekä lomake tehdään ruotsin kielellä.

Standardoitu kyselylomake on huolellisesti järjestelty. Kysymykset nimetään, numeroidaan ja muotoillaan etukäteen. Kysymykset ovat täysin samat kaikille, jolloin saadaan vertailukelpoisia tuloksia, jotka ovat luotettavia. Standardoidussa kyselyssä ei välttämättä saada katetuksi koko tutkittavaa ongelmaa ja joitain vastausvaihtoehtoja on voinut jäädä pois tai jotain on voitu kysyä useampaakin kertaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 75.)

Lomakkeen rakenteen lisäksi kysymysten oikeanlainen muotoilu vaikuttaa kyselyn onnistumiseen. Jokainen kysymys on syytä tarkistaa, mitä kysymys mittaa ja mittaako se sitä, mitä pitää; onko kysymys täsmällinen; onko kysymyksessä turhia sanoja; johdatteleeko kysymys vastaajaa sekä kysyykö

kysymys ainoastaan yhtä asiaa. (Vilkka 2007, 65, 71.) Lomakkeessa esitetyt kysymykset voidaan esittää monivalintakysymyksinä, avoimina kysymyksinä tai sekakysymyksinä (Vilkka 2007, 67.)

Monivalintakysymyksissä vastaajalle on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymys on strukturoitu ja muotoiltu kerätyn teorian mukaisesti ja sillä tavoitellaan vertailukelpoisuutta vastausten ja kysymysten välillä. Kysymysten vastausvaihtoehtojen tulee olla toisiaan poissulkevia eikä vastaajalle saa tulla mielikuvaa, että hänen täytyy vastata kahteen kohtaan. Analysoinnin kannalta on helpompaa strukturoida kysymykset niin, että vastaaja ei voi vastata kuin yhteen kohtaan. (Vilkka 2007, 71.) Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan sekä spontaaneja että syvällisempiä vastauksia. Vastaajalla on suurempi mahdollisuus vastata kysymykseen omalla tavallaan. Kysymykset strukturoidaan aineiston keräyksen jälkeen, jonka lisäksi tutkija joutuu muuttamaan vastaukset numeeriseen muotoon. (Vilkka 2007, 68.) Sekamuotoisissa kysymyksissä tutkija antaa osan vastausvaihtoehdoista, joiden jälkeen hän lisää yhden avoimen kysymyksen. Tämä vaihtoehto toimii parhaiten silloin, kun ei olla varmoja kaikista mahdollisista vastausvaihtoehdoista.

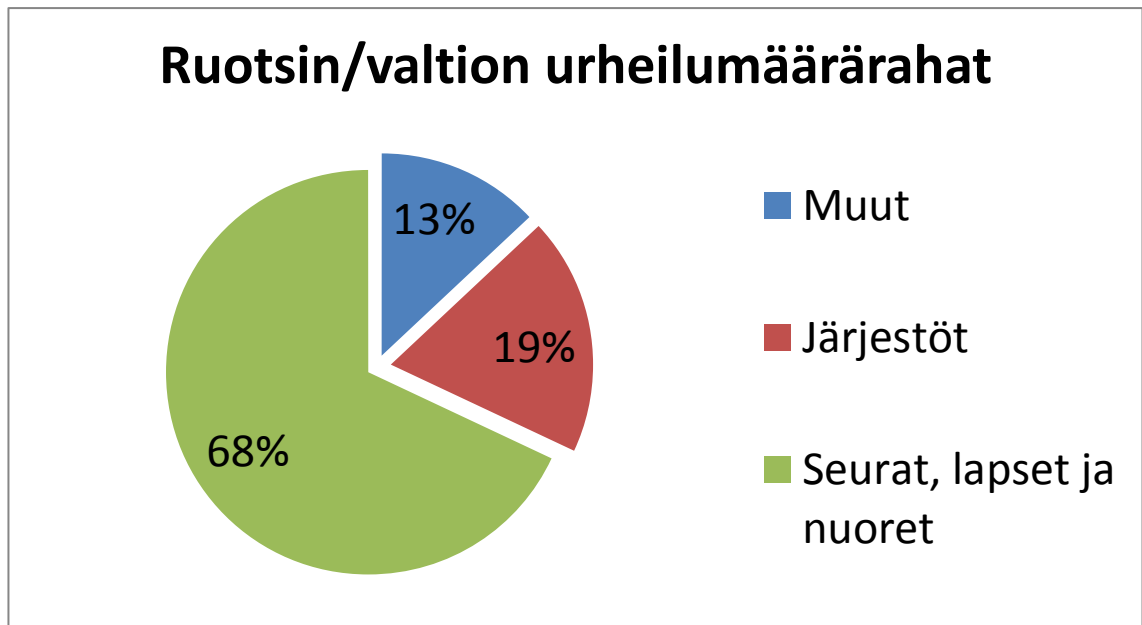
Kuten edellä jo mainittiin, lomakkeen suurempia käsiteltäviä kokonaisuuksia ovat taustat, seuran talous, hankinta ja päätöksenteko sekä hankintamahdollisuudet. Näiden osa-alueiden kattaminen auttaa muodostamaan kuvan siitä, miten varustehankinnat suoritetaan, miksi ne suoritetaan juuri näin, kuinka pitkäksi aikaa seura sitoutuu näihin toimintatapoihin, milloin näistä päätetään sekä ketkä näitä päätöksiä tekevät. Näiden jälkeen pyritään vielä selvittämään, jos mahdollista, miten seura hoitaisi hankinnat ja miten paljon tästä toimintatavasta uskotaan olevan hyötyä seuralle.

Tutkimuslomakkeen tekeminen aloitetaan hyvin perusluonteisilla kysymyksillä, taustakysymyksillä, joihin vastaaja saa helposti ja jouhevasti vastattua, jolloin hän saa sellaisen tunteen kyselystä, että sen täyttämiseen todella kuluu vain se hetki. Ensimmäisillä taustakysymyksillä selvitetään itse seura sekä vastaajan asema seurassa, jotta tiedetään, kuka seurassa vastaa hankinnoista ja ketä

henkilöitä on syytä lähestyä seuran varusteasioissa. Aluksi otetaan myös selvää, onko seuralla muita joukkueita tai junioritoimintaa, sillä junioripelaajia on paljon enemmän suhteessa täysikäisiin aikuisiin pelaajiin. Myöhemmin tähän selvitykseen liittyen kysytäänkin, miten nämä muut joukkueet hoitavat varustepolitiikkansa eli onko lähestyttävä useampia henkilöitä vai riittääkö pelkästään yhden toimijan vakuuttaminen.

Lomakkeen talousosiossa selvitetään, miten seura hoitaa talouttaan ja mitkä ovat seuran tärkeimpiä tulonlähteitä. Tämän osion avulla pyritään hahmottamaan seurojen taluspohjaa sekä hankintojen merkitystä seuroille taloudellisesti. Mitä tiukemmalla seuran budjetti on, sitä todennäköisemmin seurassa kiinnitetään huomiota hankintojen hintoihin sekä maksuehtoihin ja niiden joustavuuteen. Myös seuran tuki mahdollisia muita joukkueita kohtaan on hyvä selvittää, sillä tämän avulla saadaan ajatus siitä, millä pohjalla nämä muut joukkueet hankintojaan hoitavat.

Ruotsissa urheilulle suunnatut varat ohjataan esimerkiksi Norjaa enemmän parlamentin sekä hallituksen kautta. Saadut varat koostuvat Ruotsin valtiollisen peliyhtiön voitoista, urheilun omista peleistä sekä muista pohjoismaista eroten valtion budjetista (verorahoista). Varat ohjataan pääasiassa seuroille sekä erityisesti seurojen lapsiin sekä nuoriin keskittyvään toimintaan. Riksidrottsförbundetilla (RF) on valtion urheilumäärärahojen jakovalta kokonaan eikä valtio ole nimittänyt kuin kaksi valtion virkamiestä vastaamaan valtion urheiluasioiden hoidosta. Tästä syystä Mäkinen kutsuu Riksidrottsförbundetia valtion urheiluviranomaiseksi. (Mäkinen 2010.) Kuvioista 4.3.1 näkee, miten varat jakautuvat kokonaan.



Kuvio 4.1.2 Ruotsin valtion urheilumäärärahat. (Mukaillen Mäkinen 2010, 37).

Kunnat tukevat urheilua ja urheiluseuroja Ruotsissa. Valtio ei suoraan jaa tukea seuroille tai liikuntapaikoille, vaan Riksidrottsförbundetille, jolloin tämä jää täysin kuntien varaan. Pääasiassa varat suunnataan kuntatasolla liikuntapaikkojen ylläpitoon, mutta osa varoista päätyy myös seurojen hyödynnettäviksi. Suhteellisesti Ruotsissa kuntien seuroille tarjoama rahallinen tuki on suurempi kuin esimerkiksi Suomessa tai Norjassa. Jotta urheiluseura voi saada tukea RF:ltä, on seuran oltava jonkin Riksidrottsförbundetiin kuuluvan lajiliiton jäsen. (Mäkinen 2010.) Näiden tukien tutkiminen on oleellista, jotta pystytään hahmottamaan, mistä kaikista tekijöistä seurojen talous koostuu.

Kolmannessa osiossa selvitetään, mitä varusteita seurat hankkivat pelaajilleen. On mahdollista, että seura ei anna kruunuakaan varustepuoleen, mutta hoitaa muuten juoksevia menoja, jolloin pelaajat hankkivat itse kaikki varusteensa. Tässä osiossa kysytään myös seuran muiden joukkueiden hankintatoiminnasta ja päätöksenteosta. Myös tämänhetkinen toimittaja seuran hankkimien tuotteiden osalta selvitetään. Tietyt tuotteet saatetaan hankkia toisaalta ja muut toisaalta, jolloin tämän hetkinen toimittaja on syytä selvittää tuotekohtaisesti eikä kysymällä suoraan: ”Mistä varusteet hankitaan?”. Myös toimintatapaan sitoutumista selvitetään kolmella kysymyksellä tuotekirjon selvityä.

Päätöksenteosta oli syytä laittaa oma osionsa lomakkeelle, sillä tuntemalla vaikuttavat tekijät on mahdollista kohdistaa myyntiä sekä markkinointia tietyllä tavalla tietyille henkilöille, mikä säästää aikaa, rahaa ja voi tuoda sopimuksen pienemmällä vaivannäöllä. Tekijöiden jälkeen selvitetään, ketkä henkilöt tekevät nämä päätökset seurassa ja kuinka paljon heitä prosessiin kuuluu. Jos päättäjiä on paljon, on mahdollista, että yhteen henkilöön vaikuttamalla jää toivotut päätökset saavuttamatta. Tällöin on lähestyttävä useita ihmisiä ja kohdistettava heidän mielenkiintonsa juuri niihin asioihin, joita he arvostavat.

Lopuksi selvitetään vielä hankintamahdollisuuksia niin eri tuotteiden kuin toimittajienkin osalta. Koska tutkimustyö suoritetaan varustevalmistajalle, niin kysytään myös, millaisena seuroissa nähdään suora yhteistyö valmistajan kanssa ja mitkä tekijät vaikuttaisivat ja miten paljon. Myös seurojen mielenkiintoa herätellään kysymyksillä ennakoiduista varustehankintamahdollisuuksista sekä selvitetään, mitä tuotteita seurat pystyisivät tilaamaan ennakoidusti.

Viimeisimpänä otetaan selvää, herättikö tutkimus selkeää mielenkiintoa seuroissa ja haluavatko ne lisätietoja yrityksestä, varusteista ja mahdollisuuksista suoraan yhteistyöhön toimittajaketjun alkupäässä toimivan yrityksen kanssa. Kysyimme vielä halukkuutta osallistua Tackla-tuotepalkintojen arvontaan ja muodolliset tuotekoot sekä osoitteen, johon mahdollinen palkinto lähetetään. Palkintojen lähettäminen toimii edelleen osana markkinointina, sillä palkinto voi osoittautua tietynlaiseksi herätteeksi ja luoda mielenkiintoa Tacklaa sekä sen tuotteita kohtaan.

Tutkimuksen aineisto on asteikollista. Mitä korkea-asteikollisempia muuttujia käytetään, sitä laajempia analyysimahdollisuuksia tutkimusaineisto tarjoaa. Muuttujat jaetaan neljään ryhmään asteikollisuutensa perusteella (Mäntyneva ym. 2003, 54 - 55):

1. luokittelu- eli nominaaliasteikko
2. järjestys- eli ordinaaliasteikko
3. välimatka- eli intervalliasteikko
4. suhdeasteikko

Luokitteluasteikolliset muuttujat ovat kaikkein malata-asteikollisimpia. Niillä mitataan asioiden samankaltaisuutta tai erilaisuutta, ja niitä käytetään lähinnä vaihtoehtojen luokitteluun. Järjestysasteikko luokittelee vaihtoehdot nimensä mukaan keskinäisesti paremmuusjärjestykseen. Välimatka-asteikolla paremmuusjärjestyksen lisäksi otetaan huomioon vaihtoehtojen keskinäiset välimatkat. Suhdeasteikollinen muuttuja voi saada absoluuttisen nolla-arvon. Mäntyneva ym. (2008, 55) mainitsevat vastaavanlaiselle muuttujalle esimerkkinä yrityksen vuosiotot. Jos vuosiotot ei ole lainkaan, tulee suhdeasteikolliselle muuttujalle absoluuttinen nolla-arvo (Mäntyneva ym. 2008, 55). Käytettävän tutkimuslomakkeen kysymykset ovat pääasiassa luokitteluasteikollisia eli niillä pyritään mittaamaan samankaltaisuuksia sekä erilaisuuksia, esimerkiksi miten seurojen juniorijoukkueiden määrät ja seurojen hankkimat varusteet eroavat toisistaan eri sarjatasoilla. Lomakkeen kysymys tiettyjen tekijöiden merkittävyyttä toiminnassa suoraan valmistajan kanssa on järjestysasteikollinen kysymys. Kaikkia kysymyksiä ei pystytä luokittelemaan asteikollisesti, sillä niissä kysytään vaihtoehtoja, jotka eivät sulje toisiaan pois tai ole yhteydessä toisiinsa asteikollisesti eli niitä ei pystytä laittamaan paremmuus- tai tärkeysjärjestykseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen etenemistä lomakkeen luomisesta aina tutkimuksen tulosten analysointiin saakka. Lisäksi päätelmissä tutkimme, miten tutkimuksen toteutus onnistui, miten se olisi voinut onnistua paremmin ja mitä jatkotoimenpiteitä toimeksiantajayrityksellä, Tacklalla on mahdollista suorittaa tämän tutkimuksen avustuksella. Lopuksi otetaan kantaa myös mahdollisiin jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tässä osiossa tarkastellaan työn toteutuksen etenemistä sekä saavutettuja tuloksia toiminnallisessa muodossa.

Tutkimuksen taustatiedon sekä lomakkeen luomisen jälkeen aloitettiin varsinainen työ. Tutkimuslomake luotiin aluksi suomen kielellä, jotta saatiin selkeä kuva siitä, mitä lomakkeella tultiin kysymään ja mitä haluttiin selvittää. Kun lomake sekä jaettavat saatteet saatiin suomeksi haluttuun muotoon, ne käännettiin ruotsin kielelle. Sen uskottiin lisäävän vastausten määrää sekä laatua, kun vastaajien ei tarvinnut ajatella tekstien kääntämistä, vaan he pääsivät suoraan vastaamaan annettuihin kysymyksiin omalla äidinkielellään. Kääntämistyöhön saatiin apua Saimaan ammattikorkeakoulun ruotsinkielen opettajalta, joka antoi myös omat näkemyksensä kysymysten sekä tekstien asettelulle ja ymmärrettävyydelle. Kun tekstit olivat kieliopillisesti oikein ja selkeitä, annettiin vastaajille kuva, että työ on tehty nimenomaan heitä ajatellen, vaikka työn tekeminen englannin kielellä olisi ollut helpompaa. Useasti myös heikkokieliset viestit mielletään roskapostiksi tai huijauksiksi, jolloin oikeinkirjoituksen sekä kieliopin merkitys kasvoi, kun teksti muutettiin ruotsin kielelle.

Ennen lomakkeiden lähettämistä ruotsalaisille jääkiekkoseuroille lomaketta testattiin suomalaisilla jääkiekkoseurojen toimihenkilöillä. Yhteensä kymmenelle seuralle Suomessa lähetettiin alustava lomake testattavaksi ja niiden oli tarkoitus antaa palautetta kysymysten asettelusta, selkeydestä ja ymmärrettävyydestä sekä mielipiteitä lomakkeesta muutenkin.

Varsinaisia vastauksia saatiin kahdelta seuralta, jotka totesivat lomakkeen sekä kysymysten olevan selkeitä sekä ymmärrettäviä. Toinen vastaajista lähetti vastauksensa takaisin, jonka seurauksena muutamia kohtia muutettiin varsinaiseen kyselyyn. Toinen oli kahden kysymyksen paikkojen vaihto, jotta lomake etenisi järkevämmiin eteenpäin ja kaksi kysymystä muutettiin täysin yhdeksi kysymykseksi, jossa päätettiin käyttää likert-asteikkoa, jotta

kysymyksestä saatiin mahdollisimman helppo sekä selkeä. Yksi vastaajista ei saanut lomaketta auki millään. Tämä johti siihen, että tiedostoa muokattiin niin, että se saatiin yhteensopivaksi aiempien Microsoft Word -ohjelmien kanssa. Tämän lisäksi päätettiin tehdä lomake myös PDF-muotoon, jottei tämän kaltaisen tekijän takia jää vastauksia saamatta. PDF-tiedoston sai Adobe Readerilla auki ja lomakkeen sai tallennettua täytettynä tietokoneelle.

Vastaajiksi valittiin Ruotsissa kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla (1. Division) pelaavat jääkiekkoukkueet, yhteensä 54 joukkuetta sekä neljänneksi korkeimmalla tasolla (2. Division) pelaavista joukkueista loput, jolloin otannaksi muodostui kokonaisluku 100. Kyseisellä otoksella pystytään keräämään tietoa niin 1. Divisionin kuin 2. Divisionin seurojen toiminnoista. 2. Divisionin joukkueet listattiin Excel-tiedostoon lohkoittain, joista valittiin joka lohkoista satunnaisotannalla yhteensä nuo 46 joukkuetta, jotka ottivat osaa tutkimukseen.

Kaikille valituille jääkiekkoseuroille lähetettiin viikkoa ennen varsinaista tutkimuslomaketta informoiva saate, josta kävi ilmi tutkimuksen taustat, tarkoitus sekä tavoitteet, joten seuroissa tiedettiin odottaa kyselyä ja niillä oli jo ennakkoon tiedossa, mitä kysely käsittelee. Informoivassa saatteessa mainittiin myös lomakkeiden saapumisen ajankohta, jolloin seurat tiesivät, milloin ne osasivat odottaa kyselyn saapumista. Ne saivat ensimmäisen kosketuksen tutkimuksen toteuttajaan ja informoivalla saatteella pystyttiin huomaamaan, jos vastaanottajan sähköposti ei pystynyt vastaanottamaan tai torjui viestit, jolloin oli aikaa valita toinen seura vastaajaksi kyselyyn. Kahden alkuperäisen vastaajan sähköpostit estivät informoivan saateen saapumisen heidän osoitteeseensa, jolloin valittiin kaksi uutta seuraa osallisiksi tutkimukseen.

Yhteydenottoon ja tutkimuksen suorittamiseen päädyttiin käyttämään sähköpostia siitä syystä, että se on nopea, halpa sekä nykyään yleisesti käytössä oleva viestinnän väline ympäri maailmaa. Tutkimuslomakkeet sekä saatteet pystytään helposti liittämään viestiin ja vastaaja pystyy avaamaan tietokoneella viestin missä vain ja milloin vain. Vaarana on tietysti, että viesti hukkuu muiden joukkoon, jos siihen ei vastata välittömästi ja vastaukset jäävät saamatta. Sähköpostia käytetään nykyään paljon mainostamiseen ja

sähköposteihin tulee paljon viestejä, jotka poistetaan saman tien. Vastaajat saattavat pitää kyselyä roskapostina tai keinona vain kalastella yhteystietoja.

Lähetetyssä saatteessa on tärkeä kertoa selkeästi luottamuksellisuudesta ja nimettömyydestä, jotta vastaajalle tulee tietynlainen luottamus tutkimukseen ja hän on valmis antamaan vastauksensa. Sähköpostissa vastaaja saa lomakkeen heti käden ulottuville ja pystyy antamaan vastauksensa välittömästi tai säästämään viestin myöhemmäksi. Koska otos on niin suuri, jätettiin puhelimella suoritettavat yhteydenotot suorittamatta. Se olisi tullut kalliimmaksi ja puhelimesta torjutuksi tulemisen mahdollisuus on yhtäläinen sähköpostiin verrattuna. Suora yhteydenotto sähköpostilla varmistaa sen, että lomake saavuttaa vastaajan.

Seurojen yhteystietojen keräämiseen käytettiin internetiä. 1. Divisionin seurojen linkit löytyivät suoraan Ruotsin jääkiekkoliiton sivujen kautta. Valittujen henkilöiden yhteystiedot löytyivät seuran omien kotisivujen kautta. Jos seuran internetsivuilla ei ollut eritelty seuran hallituksen henkilöitä tai muuten seuran toimintaan liittyviä henkilöitä, lähetettiin viestit seuran käyttämään yleiseen sähköpostiosoitteeseen, josta sen pyydettiin ohjattavan oikealle henkilölle. 2. Divisionin seurojen yhteystiedot jouduttiin kaivamaan hieman syvemmältä internetistä. Mistään ei löytynyt suoraan kaikkien lohkojen tietoja tai niihin osallistuvien seurojen tietoja. Viimein löytyi sivusto, hockeytabeller.se, josta löytyi 2. Divisionin edellisen kauden (2010 - 2011) sarjataulukot. Tarkoitus oli kuitenkin lähettää kysely seuroille, jotka pelaavat 2. Divisionissa kaudella 2011–2012, joten tietoja joutui etsimään Ruotsin jääkiekkopiirien omilta sivustoilta. Jokainen lohko kuului tietyn piirin alaisuuteen. Piirien sivuilta löytyi lohkojen seurojen yhteystiedot sekä seurojen ilmoittamien yhteyshenkilöiden tiedot suurimmalta osalta. Osa yhteystiedoista haettiin vielä ilmenneiden seurojen kotisivuilta, jotta kaikki mahdolliset seurat saatiin koottua yhteen. Yhtenäisestä taulukosta oli helpompaa valita ne seurak, jotka loppujen lopuksi saivat mahdollisuuden ottaa osaa kyselyyn.

Informoiva saate lähetettiin maanantaina ja viikko sen jälkeen lähetettiin varsinainen tutkimuslomake hieman lyhyemmän saateviestin kera. Saatteessa

mainittiin vielä tutkimuksen tarkoitus sekä tavoitteet, jotta vastaajille ei jää epäselväksi, mihin he ovat vastaamassa. Vielä tässäkin vaiheessa toistettiin tutkimuksen vastaajien nimettömyydestä sekä luottamuksellisuudesta. Itse tutkimuslomake oli sähköpostissa liitteenä nimellä "Blanketten".

Lomake lähetettiin kahtena tiedostomuotona, täytettävänä PDF-tiedostona sekä Microsoft Wordilla täytettävänä DOC-tiedostona. Molemmat tiedostot olivat suojattuja, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus tehdä muutoksia ainoastaan vastauskohtiin. Täytettävän PDF-tiedoston luomiseksi oli ladattava Acrobat Pro X -kokeiluversio, jonka käyttöä tuli opetella samalla, kun lomaketta luotiin. PDF-tiedoston lähettämiseen päädyttiin siitä syystä, koska kaikilla ei välttämättä ole asianmukaista tekstinkäsittelyohjelmaa, mutta todennäköisesti löytyy Adobe Reader -ohjelma. Molempien tiedostomuotojen lähettämällä pyrittiin välttämään tekniset ongelmat, jotka olisivat ilmenneet käyttökelvottoman tiedoston muodosta. Käyttökelvoton tiedostomuoto ilmeni suomalaisille jääkiekkoseuroille lähetettävässä alustavassa lomakkeessa, kun yksi valikoitu vastaaja kertoi, ettei pystynyt avaamaan koko tiedostoa. Tuolloin tiedosto oli Microsoft Word -tiedostomuodossa, jolloin sitä ei saa auki esimerkiksi Open Officen -tekstinkäsittelyohjelmalla.

5.2 Saavutetut vastaukset

Ensimmäiset vastaukset seuroilta saapuivat ensimmäisten tuntien aikana lomakkeiden lähettämisen jälkeen. Muutenkin suurin osa vastauksista oli lähetetty ensimmäisten 24 tunnin aikana, jonka jälkeen saapui yksittäisiä vastauksia silloin tällöin. Varsinaisen kahden viikon vastausajan kuluessa vastauksia saapui yhteensä 12 kappaletta. Kahden viikon jälkeen jälleen maanantaina lähetettiin muistutus kyselystä seuroille, jotka eivät olleet antaneet vastauksia. Viestissä tutkimuslomake oli jälleen liitteenä. Muistutuksella annettiin seuroille vastausaikaa vielä viikon verran. Muistutuksen jälkeen vastauksia saapui vielä 7 kappaletta, jolloin vastauksia saatiin kerättyä kaiken kaikkiaan 19 kappaletta. Tavoitteena oli saavuttaa 30 vastausta eli 30 % seuroista olisi antanut vastauksensa. Nyt tulos jäi 19 %:iin, mitä oli realistista odottaa, mutta joka kuitenkin jäi tavoitteesta. Yksi muistutuksen jälkeen

lähetetyistä vastauksista oli täytetty omalla tavallaan korostamalla lomakkeen vastauskenttiä, mutta vastauskenttään ei ollut laitettu rastia, kuten oli ohjeistettu. Myös annetut vastaukset erosivat toisistaan kysymyksissä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa, joten vastausten oikeellisuudesta ei voida olla varmoja eikä vastauksia sen takia voida hyödyntää. Todellinen vastausprosentti jäi siis 18 %:iin.

Muutamissa vastauksista oli myös valittu enemmän vaihtoehtoja kuin itse kysymyksen perässä oli pyydetty. Näistä vastauksista ei saada yleistesti päteviä tuloksia, joten näiden kysymysten analysointia pohditaan hieman suuremmalla varauksellisesti. Kysymyksissä oli pyydetty rastittamaan kolme tärkeintä tekijää, mutta vastauksena oli annettu useampikin tekijä, jolloin tekijöiden välinen arvojärjestys on saattanut olla vastaajalle epäselvä tai hyvin hankala määrittää.

Saavutettuja vastauksia analysoitiin toimeksiantajan, Tacklan kanssa, jolloin arvottiin myös tuotepalkinnon voittajat ja tuotteet lähetettiin voittaneille seuroille. Tutkimuksessa saadut vastaukset syötettiin SPSS-ohjelmaan, jossa tiedot esiintyvät numeerisesti. Ohjelmasta laadittiin numeerisia taulukoita, ja tietojen pohjalta suoritettiin kysymyskohtaista taulukointia myös kaaviona, jotta nähtiin konkreettisesti vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen kesken. Lisäksi tuloksia vertailtiin 1. sekä 2. Divisionien seurojen kesken nähdäksemme, oliko seuran edustusjoukkueen sarjatasolla vaikutusta hankintatoimintoihin tai hankittaviin varusteisiin. Virheellisesti täytetyt lomakkeet käsiteltiin erikseen eikä niitä otettu muiden vastausten joukkoon taulukointivaiheessa. Seuraavaksi saatuja vastauksia käydään läpi aihealuekohtaisesti.

Taustakysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajaseuran yhteyshenkilön titteli, jotta huomataan, keitä henkilöitä hankintoihin liittyy. Vastauksia olivat antaneet seuroissa hyvin monet eri henkilöt, joiden kaikkien uskotaan olevan yhteydessä hankintoihin tai niihin liittyviin päätöksiin tavalla tai toisella, esimerkiksi itse päättäjänä, neuvottelijana tai tilausten kirjaajana. Taustakysymyksillä pyrittiin myös hahmottamaan seuran laajuus sekä junioritoimintaa, sillä kuten johdannossa jo todettiin, harrastajat ovat suuri käyttäjäryhmä jääkiekossa, johon kuuluu myös nuoremmat harrastajat, juniorit. Seurojen sarjatason avulla

pystytään analysointivaiheessa listaamaan tulokset sekä tekemään vertailuja sarjatasojen välillä helpommin. Tarkoituksena on selvittää, onko sarjatasojen välillä eroja hankinnoissa, esimerkiksi päättäjissä, hankittavissa tuotteissa tai tavarantoimitusketjuissa. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden tittelit listattiin ja eroteltiin sarjatasojen mukaan, jotta nähdään, vaikuttaako sarjataso seurojen päätöksentekometodeihin ja liittyykö päätöksentekoon useampia henkilöitä sarjatason vaihtuessa.

Seurojen taloudesta tuli melko odotettuja tuloksia, joiden avulla pystytään selvittämään, millaisilla resursseilla seurat toimivat ja mistä ja miten nämä resurssit on saatu kasattua. Kysymyksessä tärkeimmistä seurojen tulonlähteistä saatiin haluttuja vastauksia eli tuolloin oli rastittu juuri nuo kolme pyydettyä vastausvaihtoehtoa, mutta muutamissa vaihtoehdoista oli rastittuna vain yksi tai kaksi ja parissa lomakkeessa oli rastittu jopa muutama enemmän. Nämä muutamat poikkeavat vastaukset otettiin mukaan analysoitaviksi ominaan. Seura voi tukeutua vahvasti muutamiin pääoman lähteisiin, jolloin muiden merkitys jää vähäiseksi, kun tarkastellaan saatuja tuloja kokonaisina. Toisaalta seuran talous voi kasaantua hyvinkin monesta lähteestä, jotka ovat keskenään samankaltaisia ja saatu pääoma voi olla hyvin tasainen muista lähteistä saatuihin tuloihin. Tulokset kirjattiin ja esiteltiin kaaviona, jossa eroteltiin 1. sekä 2. Divisionien seurojen vastaukset.

Vastaukset seurojen nykyisistä varustehankinnoista olivat sekä luotettavia että vähemmän luotettavia. Osion ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia rastimaan ne tuotekohdat, joita seurat pelaajilleen hankkivat. Useimmat vastasivat todenmukaisesti, mutta parilta seuralta saadut vastaukset olivat hämmentäviä, sillä niiden mukaan seurat hankkivat pelaajilleen kaikki listatut tuotteet, mutta eivät kuitenkaan mitään, koska olivat rastineet myös tämän vaihtoehdon kysymyksestä, joten niitä ei otettu huomioon tutkimuksen tulosten tarkastelussa. Näiden lomakkeiden täyttämisen syynä ei kuitenkaan uskota olevan suoritettava arvonta, sillä lomakkeet oli muiden kysymysten osalta täytetty toivotulla tavalla.

Kysymyksessä tuotteiden toimittajasta tuli myös monenlaisia vastauksia. Seurat, jotka eivät hanki kuin muutamia tuotteita, olivat vastanneet, mistä ne hankkivat tuotteet, joita he aiemmin eivät ilmoittaneet hankkivansa. Näissä tapauksissa edettiin analysoinnissa hieman varovaisemmin ja keskityttiin niihin tuotteisiin, jotka seurat olivat aiemmin ilmoittaneet hankkivansa. Muihin kysymyksiin annetut vastaukset tuntuivat vastaavan seurojen todellista toimintaa.

Päätöksenteosta kysyttiin, koska haluttiin selvittää ne henkilöt, joita kannattaa lähestyä varustehankinta-asioissa, jotta asia ei kaadu ensimmäiseen henkilöön ja aikaa tuhlaantuu, vaan asioista päästään saman tien keskustelemaan asiat tuntevan ja päättävän henkilön kanssa.

Seuroilta pyydettiin vastauksia kysyttäessä päätöksiin vaikuttavia tekijöitä, jotka ohjaavat päätöksentekoa suuntaan tai toiseen. Seuroja pyydettiin jälleen rastimaan kolme niille tärkeintä vaihtoehtoa, joista nousisivat ne tärkeimmät sitten esiin. Lähes kaikki merkitsivät nuo kolme tärkeintä, mutta joukossa oli myös pari vastausta, joissa oli rastittu jopa viisi vaihtoehtoa. Näille viidellekin on omat syynsä, sillä tuskin turhaan on lähdetty rastimaan ylimääräisiä. Tilanne voi olla, että näiden eri tekijöiden merkityksen määrittäminen toisiinsa vertailukelpoisiksi on ollut sen verran hankalaa, että on päädytty valitsemaan useampi vaihtoehto. Kysymyksestä nousi kuitenkin kolme selvästi merkittävämpää vastausvaihtoehtoa, joiden voi ajatella olevan hallitsevia tekijöitä yleisemminkin. Pari vaihtoehtoa jäi hieman näistä kolmesta hallitsevasta vaihtoehdosta, joten analysoinnin kannalta päädyttiin kuitenkin hieman maltillisempiin päätelmiin.

Päätöksentekoon osallistuvista henkilöistä saatiin melkoinen lista, mutta osallistuvien henkilöiden lukumäärästä saatiin melko luotettavat vastaukset. Useammassa lomakkeessa oli mainittuna henkilö tai henkilöitä, joita ei ollut listattuna kysymyksessä valmiina. Tämä piirre kysymyksessä antaa luotettavan kuvan kysymykseen annetusta vastauksesta.

Hankintamahdollisuudet–osiossa pyrimme selvittämään, minkä toimittajan kanssa seurat tuntevat saavuttavansa eniten hyötyä (taloudellista sekä käytännöllistä), sekä miten seurat arvostavat tiettyjä tekijöitä mahdollisessa yhteistyössä valmistajan kanssa. Lisäksi kysyttiin seurojen mahdollisuuksista ennakkoidusti kartuttaa varustetarvetta sekä pyydettiin määrittämään tuotteet, joita ne pystyisivät ennakkoidusti tilaamaan. Kysyimme myös, kuinka paljon ennakkoon seurat pystyisivät jättämään tilauksen Tacklalle. Toimittajia käsittelevässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot oli listattu hyvin, mutta muutama vastaaja oli listannut muutamalle tuotteelle useamman toimittajan, jolta uskovat saavansa saman hyödyn, toimi sitten kumman kanssa tahansa.

Yleisesti vastaukset olivat hyviä ja tuotteiden osalta saatiin jopa eroavaisuuksia eli jotkin seuroista uskoivat saavuttavansa eniten hyötyä hankkimalla tietyt tuotteet toiselta toimittajalta ja muut tuotteet toiselta toimittajalta. Tekijöiden merkitsevyys kysymyksessä saatiin hyviä vastauksia sekä selvä, vertailukelpoinen taulukko aritmeettisten keskiarvojen, moodien, vaihteluvälin sekä suurimpien että pienimpien vaihtoehtojen avulla. Vastauksiin vaikutti todennäköisesti se, että vastaaja ei todellakaan saanut valittua kuin yhden vaihtoehdon, jolloin oli tehtävä päätös, vaikuttavatko jotkin tekijät enemmän, vähemmän vai ovatko ne tasa-arvossa toisiinsa nähden.

6 PÄÄTELMÄT

Tässä osiossa tehdään päätelmiä, miten tutkimus onnistui, mitä olisi voitu tehdä toisin ja miten toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimusta jatkossa. Lopuksi listataan myös mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia asian tiimoilta.

6.1 Yhteenveto ja työn luotettavuus

Työssä tutkittiin ruotsalaisten jääkiekkoseurojen hankintatoimintaa sekä päätöksentekoa seurojen varustehankinnoissa. Työ toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin lähettämällä yhteensä sadalle valikoidulle seuralle 1. sekä 2.

Divisionista strukturoitu tutkimuslomake, joihin niitä pyydettiin vastaamaan. Ennen varsinaisten tutkimuslomakkeiden lähettämistä lomaketta testattiin suomalaisilla jääkiekkoseuravaikuttajilla sekä muutamalla täysin ulkopuolisella henkilöllä. Viikko ennen lomakkeiden lähettämistä seuroja informoitiin kyseisestä työstä sekä saapuvista lomakkeista, joihin niiden toivottiin antavan vastauksensa. Informoidulla saatteella pyrittiin nostamaan vastausmäärää luomalla mielenkiintoa sekä luottamusta tutkimusta kohtaan. Lisäksi seuroilla oli aikaa miettiä tutkimusta ja pyytää lisätietoa, jos niille jäi jotain epäselväksi tutkimuksesta. Yksikään seura ei lähettänyt kysymyksiä tai kommentteja, joten kaikki on ollut ilmeisen selvää ja toisaalta lähete ja mahdollisuus vastata kyselyyn eivät ole tuottaneet kiinnostusta vastata ja mahdollisesti voittaa Tackla Nordic C-400 -takkia, joita arvottiin yhteensä viisi kappaletta kaikkien vastanneiden kesken.

Tutkimuslomakkeet lähetettiin viikko informoidun lomakkeen jälkeen sähköpostin välityksellä. Sähköpostitse tavoitimme kaikki seurat, ja jos viesti sattui päätyämään väärälle henkilölle tai viestin vastaanottaja tunsi, että joku toinen pystyi vastaamaan lomakkeen kysymyksiin paremmin, niin hän pystyi lähettämään viestin helposti edelleen sopivammalle henkilölle, kuten kahdesta saapuneesta viestistä pystyi huomaamaan. Seuroille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn, minkä jälkeen vastaamattomia seuroja muistutettiin tutkimuksesta ja annettiin vielä viikko vastausaikaa. Vastaukset saapuivat pääasiassa seuraavien vuorokausien aikana viestien lähettamisestä, niin ensimmäisen lomakkeen kuin muistutuksenkin kohdalla.

Ensimmäisellä lomakkeen lähetyskerralla vastauksia saapui 12 kappaletta ja muistutuksen jälkeen saatiin vielä 7 vastausta, joista yksi täytyi hylätä sen puutteellisuuden takia täysin hyödyntämättömänä. Varsinaiseksi vastausprosentiksi työlle saatiin 18 %, joka kuitenkin jäi tavoitteesta, 30 %:sta melko paljon. Kato osoittautui suuremmaksi kuin osattiin odottaa, eikä saatujen vastausten yleistäminen koko kohderyhmää vastaavaksi ole mahdollista. Ruotsissa on yli 600 jääkiekkoseuraa, joten tällaisella vastausmäärällä pystytään muodostamaan todellisuutta kuvaava käsitys vain murto-osasta seuroista. Tutkimuksen tuloksilla saatiin kuitenkin kasaan arvokasta tietoa niin

1. kuin 2. Divisionin seurojen hankintatoiminnoista sekä päätöksenteosta, sillä saadut vastaukset olivat luotettavia eikä yksikään seura näyttänyt saatujen vastausten valossa vastanneen osallistuakseen pelkästään arvontaan. Jo lomakkeeseen vastaaminen sekä sen takaisin lähettäminen osoittivat mielenkiintoa tutkimusta kohtaan.

Työn validiteetti eli kyky mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata (Vilkkä 2007, 150) jäi toivotusta, mikä johti muutamien vastausten puutteellisuudesta tai liian monista valituista vaihtoehdoista, jolloin kaikkia kysymyksiä ei pystytty käsittelemään yhtenäisesti eikä kyseisen kysymyksen vastauksista saatu yhtenäistä kuvaa. Näihin kysymyksiin jäi liian paljon tulkinnan varaa. Osaksi tähän vaikutti myös selvän tutkimusongelman puuttuminen. Työn reliabelius eli kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen (Vilkkä 2007, 149). Tähän vaikuttavat Vilkan (2007, 149 - 150) mukaan otoskoko ja laatu, vastausprosentti, havaintoyksiköiden muuttujia koskevat tiedot sekä mittausvirheet. Pienen vastausmäärän takia sekä muutamien kysymysten vastausten virheellisyyden vuoksi työn reliabelius on kohtalainen. Muutamien kysymysten kohdalla työn reliabeliutta olisi pystytty nostamaan käyttämällä esimerkiksi likert-asteikkoa tai sulkemalla muut vaihtoehdot pois, esimerkiksi kysymyksessä numero 13 seurojen nykyisestä toimittajasta. Toisaalta tällöin olisi suljettu mahdollisuus vastata useammalla vaihtoehdolla, jos esimerkiksi osa tuotteista saadaan toiselta ja muut toiselta tavarantoimittajalta, kuten nyt annetuista vastauksista ilmeni. Kun pyydettiin useammasta vaihtoehdosta kolmea tärkeintä ja oli mahdollisuus valita useampi, vastaajat saattoivat päätyä kompromissiin, kun he eivät osanneet arvioida tekijöiden merkitsevyyttä toisiinsa nähden, esimerkiksi kysymyksen 17 kohdalla.

Työn kokonaisluotettavuus muodostuu edellä mainituista reliabelisuudesta sekä validiuksesta (Vilkkä 2007, 152). Työn kokonaisluotettavuus on kohtalainen. Tätä pyrittiin parantamaan testaamalla ja korjaamalla lomaketta ennen lomakkeiden lähettämistä tutkimuksen valikoidulle kohderyhmälle. Työn ajankohta ei ollut niin ihanteellinen kuin mahdollista, sillä seurat aloittavat hankintaprosessit usein kauden päätyttyä eivätkä kauden aikana. Toisaalta

kauden päätyttyä suoritettulla tutkimuksella olisi todennäköisesti saatu toisenlaisia tuloksia kuin nyt. Kun tutkimus tehtiin nyt hieman kauden käynnistymisen jälkeen, seuroilla ja sen päättäjillä oli vielä muistissa ja tiedossa esimerkiksi, miten mahdolliset hankinnat tuli tehtyä ennen kauden 2011 – 2012 alkua.

6.2 Työn hyödyntäminen

Vähäisen vastausten määrän takia tutkimus menetti merkitystään, sillä saavutettujen tietojen avulla ei pystytä luomaan tarpeeksi luotettavaa, yleistettävää tietoa toimeksiantajan hyödynnettäväksi. Vastausten avulla saatiin kuitenkin osviittaa Ruotsin jääkiekkomarkkinoiden potentiaalista sekä mahdollisuuksista toimia myös näillä markkinoilla. Tutkimuksen kautta saatiin herätettyä mielenkiintoa seuroissa, koska kuitenkin yhteensä 19 seuraa päätyi vastaamaan kyselyyn. Informoivien saatteiden saavuttua seuroille myös Tacklan kotisivuilla tapahtui pientä kasvua Ruotsissa asuvien henkilöiden käydessä yrityksen internetsivuilla. Tutkimuksella saavutettiin myös muutama suora yhteydenottopyyntö, minkä Tackla tulee hoitamaan työn aikajanan päätyttyä.

Suurimpaan osaan vastauksista saatiin toivotunlaiset vastaukset. Koska yksi lomake hylättiin kokonaan sen vajavuuden takia, jäi lopullinen vastausten määrä 18 %:iin. Vastausmäärää olisi voitu kasvattaa suurentamalla otosta, esimerkiksi ottamalla mukaan kaikki 2. Divisionin seurat, jolloin otos olisi ollut lähempänä 130:tä. Otokseksi otettiin tasaluku 100, koska alun perin kaavailtu otos, johon kuului ainoastaan 1. Divisionin seurat, tuntui liian pieneltä ottaen huomioon tutkimuksen kadon.

Tutkimuksessa olisi osittain voitu hyödyntää mahdollisesti suurempaa ja välitöntä yhteydenottoa, esimerkiksi puhelinta, jolloin saatuja tuloksia olisi pystytty vertailemaan puhelimen ja sähköpostin välityksellä suoritettuihin yhteydenottoihin. Tämä jäi kuitenkin suorittamatta, sillä otoskoko muodostui sen verran suureksi, että yhteydenotto ei välttämättä olisi ollut yhtä mutkatonta, mitä se oli sähköpostin avulla.

Tackla pystyy tutkimuksen avulla ottamaan suoraan yhteyttä muutamiin seuroihin, jotka suoraan ilmaisivat mielenkiintonsa Tacklaa sekä sen tarjontaan kohtaan. Palkintojen lähettämällä voittajaseuroille pystytään osoittamaan Tacklan tarjoamaa laatua sekä ujuttamaan tulevia tarjottavia tuotteita seuroille. Tämän lisäksi on mahdollista ottaa seuroihin yhteyttä keväällä, jolloin hankinnat tulevat ajankohtaisiksi seuraavaa kautta varten. Tutkimuksen avulla he voivat toteuttaa mahdollisen kampanjan herättääkseen suurempaa kiinnostusta ja saavuttamalla uusia asiakaskontakteja Ruotsissa. Mahdollinen markkinointikampanja Ruotsiin voisi jopa olla uuden opinnäytetyön aihe kansainvälisen kaupan opiskelijoille. Tämän lisäksi olisi mahdollista tehdä kannattavuuslaskentaa tätä mahdollista kampanjaa ajatellen. Jos Tackla onnistuu luomaan asiakaskontakteja Ruotsiin, olisi heillä hyvä olla ruotsinkielistä markkinointia, esimerkiksi esitteitä sekä teknisiä tietoja myös ruotsin kielellä, jotta asiakkaat saavat selkeän käsityksen tuotteista ja niiden koostumuksista ja ominaisuuksista.

Kuvat

Kuva 1 Seuran asema liittojen hierarkiassa, s.6

Kuva 2 Kuluttajan päätöksentekomalli, s. 12

Kuva 2.1 Organisaation ostoprosessi, s.19

Kuva 2.3. Tuotteen ominaisuuksien yhteys hankintatoimintaan, s.23

Kuviot

Kuvio 4.2 Ruotsin valtion urheilumäärärahat, s.39

LÄHTEET

Berry, T. Choosing your Sales Channels. <http://articles.mplans.com/choosing-your-channels/> (luettu 7.8.2011)

Bolagsverket. <http://www.bolagsverket.se/foreningar/ideell/> (luettu 22.8.2011)

Communicaid Group Ltd. 2009. Doing Business in Sweden. <http://www.communicaid.com/access/pdf/library/culture/doing-business-in/Doing%20Business%20in%20Sweden.pdf> (luettu 8.8.2011)

Dent, J. 2008. Distribution channels: Understanding and managing channels to market. Lontoo: Kogan Page Ltd.

DJS Research Ltd. 2011a. <http://www.qualitativresearch.org.uk/> (luettu 20.7.2011)

DJS Research Ltd. 2011b. http://www.marketresearchworld.net/index.php?option=com_content&task=view&id=810 (luettu 10.11.2011)

Finlex. 2011. Arvonlisäverolaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501> (luettu 7.9.2011)

Förening.se. <http://www.forening.se/fortroendevalda/styrelsen/> (Luettu 12.9.2011)

Gesteland, R. 2002. Cross-Cultural Business Behaviour. Copenhagen Business School Press. Copenhagen, DNK.

Gorchels, L. Marien, E. West, C. 2004. Manager's Guide to Distribution Channels. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Publishing

Gratton, C. & Taylor, P. 2000. Economics of Sport and Recreation. Lontoo: Spon Press

Haapanen, M. Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY

Harrison, M. Hague, P. & Hague, N. White paper: Why is business-to-business marketing special? <http://www.b2binternational.com/publications/white-papers/b2b-marketing/> (luettu 10.11.2011)

International Ice-Hockey Federation (IIHF). <http://www.iihf.com/iihf-home/countries/sweden.html> (luettu 20.8.2011)

Itim International. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml (luettu 8.8.2011)

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. <http://www.ksl.fi/9-yhdistyksen-talous-ja-kirjanpito-yhdistystoiminnan-avaimet-318.html> (luettu 10.11.2011)

Khan, M. 2006. Consumer Behaviour and Advertising Management. Daryaganj, Delhi: New Age International

Kyttä, M. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus. <http://www.tkk.fi/Yksikot/YTK/koulutus/metodikortti/Kysely.html> (luettu 4.7.2011)

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Laurinkari, J. 2007. Yhteisötalous – johdatus perusteisiin. Helsinki: Palmenia.

Lilius, M. 2002. Lajiliittojen mahdollisuudet vaikuttaa urheiluseuran organisaatiomuodon valintaan. Helsingin Yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta. Helsinki: http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_103_opm14.pdf?lang=fi (luettu 4.7.2011)

Miocevic, D. 2008. Organizational buying effectiveness in supply chain environment: A conceptual framework. Journal of Business Market Management.

Montague, R. 2006. Why choose this book? (Miksi valita tämä kirja?). Helsinki: Hakapaino.

Mäkinen, J. 2010. Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Jyväskylä: KIHU. http://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/julkaisusarja_nro17.pdf (luettu 23.7.2011)

Mäntyneva, M. & Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008 Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Nair, S. R. 2009. Consumer behavior and marketing research: Text and cases. Mumbai: Global Media.

Nylund, P. Toimitusjohtaja, Tackla Pro Oy. (haastattelu 16.8.2011)

Research portals Ltd. http://www.marketresearchworld.net/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=64 (Luettu 13.6.2011)

Riksidrottsförbundet. 1999. Alternativ Associationsform. http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_112/scope_128/ImageVaultHandler.aspx (luettu 20.8.2011)

Riksidrottsförbundet. 2009. Valuta för pengarna – om föräldrars kostnader för barnens deltagande i tävlingsidrott.

http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_2805/ImageVaultHandler.aspx (luettu 16.8.2011)

Regeringskansliet. 2008. Bolag, ekonomiska föreningar och stiftelser.
<http://www.regeringen.se/sb/d/5328> (luettu 20.8.2011)

Sashi, C.M. 2009. Buyer Behavior in Business Markets: A Review and Integrative Model. *Journal of Global Business Issues* 3/2, 129 - 138

Sherlekan, G.A. & Gordon, E. 2010. *Marketing Management*. Intia: Global Media.

Skatteverket.

<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/moms/registrerasformoms/momsregistreringsnummer.4.deeebd105a602bfe38000256.html> (luettu 7.9.2011)

Statpac Inc.

<http://www.statpac.com/surveys/cover-letters.htm> (Luettu 14.6.2011)

Suomen liikunta ja urheilu. Liikunnan ja urheilun maailma. 1999. SLU- Urheilulla ei yhtenäistä eurooppalaista mallia. Helsinki:

http://www.slu.fi/lum/05_99/uutiset/slu-urheilulla_ei_yhtenaista_e/ (luettu 15.8.2011)

Sverigeturism.

<http://www.sverigeturism.se/smorgasbord/smorgasbord/industry/business/culture.html> (luettu 8.8.2011)

Svenska ishockeyförbundet.

<http://www.swehockey.se/Om-forbundet/Forbundsinformation/Om-forbundet/> (luettu 25.7.2011)

Svenska ishockeyförbundet, 2011.

http://www.swehockey.se/ImageVaultFiles/id_14165/cf_1583/seriebestammelser_2011-2012.PDF (luettu 25.7.2011)

Swedish Ice Hockey Association, 2011.

<http://stats.swehockey.se/> (luettu 25.7.2011)

Tackla Pro Oy

<http://www.tackla.fi/wwwtackla.nsf/0/Yritys> (Luettu 13.6.2011)

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä: erotu tai unohda kokonaan. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Tilastokeskus. 2011a.

http://www.stat.fi/meta/kas/aatteellinen_yh.html (luettu 22.8.2011)

Tilastokeskus. 2011b.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/> (luettu 20.7.2011)

Vaarnas, M. Vihavainen, A & Virtanen, J. 1998. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus – FINTRA. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Verohallinto. 2011a. Arvonlisäverotunniste (alv-numero, VAT number) ja sen käyttö. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Kansainvalinen_kauppa/Arvonlisaverotunniste_alvnumero_VAT_numb\(14324\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Kansainvalinen_kauppa/Arvonlisaverotunniste_alvnumero_VAT_numb(14324)) (luettu 7.9.2011)

Verohallinto. 2011b. Arvonlisävelvollisen opas 2011. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Arvonlisaverovelvollisen_opas_2011\(16309\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Arvonlisaverovelvollisen_opas_2011(16309)) (luettu 7.9.2011)

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Virtual-sales Ltd. 2009. Direct sales vs Channel sales – What's the difference? <http://www.virtual-sales.com/Direct-sales-vs-Channel-sales.html> (luettu 16.8.2011)

Webster, W & Wind, J.1972. Organization buying behavior. Prentice Hall.

Yhdistystori. 2009. Luentomateriaali: Pienen yhdistyksen toiminnan rahoitus. http://www.yhdistystori.fi/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=49&Itemid=117

Bästa funktionärer inom idrottsföreningarna!

Yrkeshögskolan Saimaa i Villmanstrand i Finland ska utföra för firman Tackla en utredning i anskaffning av utrustningar och kläder på svenska ishockeyklubbar. Med hjälp av utredningen vill vi klarlägga **vilka möjligheter ishockeyföreningarna har för mer direkta inköp utan de traditionella distributionsleden**. Syftet med utredningen är dessutom att få ihop information och en uppfattning om vilka produkter föreningarna köper, hurdan beslutsprocessen är vid anskaffningarna och vilka faktorer som inverkar på besluten.

Vad ska Ni göra?

Vi skickar en undersökningsblankett till Er under september månad 2011 och hoppas att de personer som ansvarar för anskaffningen av utrustningarna hos er ska svara på frågorna. Undersökningsblanketten skickas till Er per mejl. När Ni har svarat på frågorna ska Ni returnera blanketten till adressen jere.pulli@student.saimia.fi.

Om Ni anser att Ni inte är den rätta personen att svara på frågorna, var så god och förmedla undersökningsblanketten till den rätta personen.

Bakgrundsinformation

Sport har numera blivit mer kommersiell och kostnaderna för att spela t ex ishockey har ökat vilket framgår av Riksidrottsförbundets forskning år 2009. **Tackla vill åstadkomma en effektiv och välbetjänande distributionskanal på den svenska ishockeymarknaden.**

Tackla samarbetar med IIHF och producerar årligen matchdräkter för över 140 landslag. **Dessutom producerar firman ishockeyutrustningar såsom skydd och klubbor samt föreningsdräkter av hög kvalitet för idrottsföreningar runt om i världen.** Kanske den mesta bekanta samarbetspartnern är Kärpät från Uleåborg.

Att delta i undersökningen förbinder Er inte på något sätt i någon fortsatt verksamhet. Svaren och kontaktinformationerna utdelas inte till några tredje parter. **Alla som svarar deltar i utlottningen av 5 st Tackla Nordic C-400 - jackor** (PDF Katalog s 16) och Tackla skickar jackorna till vinnarna per post till angiven adress.

Alla resultat stannar hos Tackla och utredaren. Den färdiga utredningen blir ett examensarbete som ska publiceras på nätsidorna där alla examensarbeten vid de finska yrkeshögskolorna publiceras.

För mer information kontakta mig gärna per mejl.

Med vänliga hälsningar

Jere Pulli

Yrkeshögskolan Saimaa
Utbildningsprogrammet Internationell handel

TACKLA

Mer information om Tackla hittar Ni på [Tackla Web-sidor](#)
Här hittar Ni katalogen [Tackla produkter 2011 \(på engelska\)](#)

22.9.2011 Villmanstrand

Bästa funktionärer inom idrottsföreningarna!

Såsom jag informerade Er för en vecka sen, utför jag en utredning för firman Tackla, som tillverkar matchdräkter, skydd, klubbor och föreningsdräkter för sportföreningar runt om i världen. Tackla ska utveckla en effektiv och välbetjänande distributionskanal på den svenska ishockeymarknaden, där verksamheten är ganska obetydlig för tillfället.

Den här utredningen ska hjälpa Tackla att utveckla den nuvarande distributionskanalen och därför är Era svar så viktiga. Bland svarsavgivarna ska vi utlotta 5 st Tackla C-400 – jackor.

På blanketten frågar vi om föreningens ekonomi, inköpsverksamhet, beslutsprocess och anskaffningsmöjligheter. Dessutom frågar vi om bakgrundsinformationer och om villighet att delta i utlottningen.

På blanketten väljer Ni det lämpligaste alternativet. Svarsställena har märkts klart och det tar **högst 10 minuter att fylla i blanketten**. Era svar är konfidentiella och utdelas inte till någon tredje part. Den här utredningen är en del av mitt examensarbete som ska publiceras på nätsidorna där alla examensarbeten vid de finska yrkeshögskolorna publiceras, men Era informationer eller svar ska inte publiceras i det här arbetet.

Var god returnera blanketten **senast den 9 oktober 2011** per mejl till adressen jere.pulli@student.saimia.fi.

Med vänliga hälsningar

Jere Pulli
Yrkeshögskolan Saimaa
Internationell Handel

I BAKGRUNDSFRÅGOR

1. Namnet på föreningen/klubben _____

2. Svarsavgivarens ställning (titel) i föreningen/klubben _____

3. I vilken division spelar föreningens/klubbens A-lag? (kryssa för det rätta alternativet)

Elitserien HockeyAllsvenskan
1:a divisionen 2:a divisionen

4. Har ni några juniorlag i föreningen/klubben?

Ja Nej

5. Antalet lag i föreningen/klubben (A-laget, juniorlaget, damlaget osv.)

1-3 4-6 7-9 10-12 13 eller fler

II FÖRENINGENS EKONOMI

6. Föreningens/klubbens organisationsform

Förening Företag

7. Har föreningen MOMS-nummer ?

Ja Nej

8. Förenings viktigaste inkomstkällor (kryssa för de 3 viktigaste)

Sponsorinkomster	<input type="checkbox"/>	Förbundets understöd	<input type="checkbox"/>
Medlemsavgifter	<input type="checkbox"/>	Gratisarbete	<input type="checkbox"/>
Stadens/kommunens understöd	<input type="checkbox"/>	Fanprodukter	<input type="checkbox"/>
Donationer från privatpersoner	<input type="checkbox"/>	Biljettinkomster	<input type="checkbox"/>

9. Ger föreningen/klubben lagen något ekonomiskt understöd?

Ja Nej

10. Ger lagen föreningen/klubben något ekonomiskt understöd?

Ja Nej

III FÖRENINGENS/KLUBBENS INKÖP

11. Vilka produkter köper föreningen/klubben för spelare?

Matchdräkter	<input type="checkbox"/>	Föreningsdräkter	<input type="checkbox"/>
Klubbtor	<input type="checkbox"/>	Skydd	<input type="checkbox"/>
Hjälmar	<input type="checkbox"/>	Hockeybyxor	<input type="checkbox"/>
Skridskor	<input type="checkbox"/>	Övrig utrustning (puckar osv.)	<input type="checkbox"/>
Spelarna köper sina utrustningar, dräkter och kläder själva		<input type="checkbox"/>	

12. Beslutar föreningen/klubbens andra lag om sina anskaffningar själva?

Ja, när det gäller produkterna och leverantören

Ja, när det gäller produkterna

Nej, föreningen beslutar om produkterna och leverantören

Det finns inga andra lag i föreningen/klubben

13. Var skaffar föreningen/klubben produkterna, om föreningen köper dem? (Om föreningen inte skaffar några av produkterna var god lämna punkten tom)

Matchdräkter	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>
Föreningsdräkter	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>
Klubbtor	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>
Skydd	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>
Hjälmar	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>
Hockeybyxor	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>
Skridskor	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>
Utrustningar (puckar osv.)	Tillverkaren	<input type="checkbox"/>	Sportaffären	<input type="checkbox"/>	Agenten	<input type="checkbox"/>

14. Hur ofta köper ni de här produkterna?

En gång om året Två gånger om året

Tre gånger om året Fler än tre gånger (när ni behöver)



15. Ingår föreningen eller laget avtal med leverantören?

Ja Nej

16. För hur länge ingår föreningen eller laget avtal, om de gör det?

För ett år För två år
För tre år För fyra år eller fler

IV BESLUTSPROCESSEN I FÖRENINGEN/KLUBBEN

17. Vilka faktorer inverkar på anskaffningen? (kryssa för de 3 viktigaste)

Pris	<input type="checkbox"/>	Varumärke	<input type="checkbox"/>
Kvalitet	<input type="checkbox"/>	Personliga relationer	<input type="checkbox"/>
Leveranstid	<input type="checkbox"/>	Vedertagen praxis	<input type="checkbox"/>
Betalningsvillkor	<input type="checkbox"/>	Punktliga leveranser	<input type="checkbox"/>
Avstånd	<input type="checkbox"/>	Leverantörens anseende	<input type="checkbox"/>

18. Hur många personer hör till beslutsprocessen vid anskaffningarna?

1-2 3-4 5-6 7 eller fler

19. Personerna som hör till beslutsprocessen vid anskaffningarna

Ordförande i föreningen	<input type="checkbox"/>	Lagledaren	<input type="checkbox"/>
Verksamhetsledaren	<input type="checkbox"/>	Tränaren	<input type="checkbox"/>
Kaptenen	<input type="checkbox"/>	VD:n	<input type="checkbox"/>
Någon annan, vem?			



V ANSKAFFNINGSMÖJLIGHETER

20. Vilken leverantör av de nedanstående skulle ni ha mest nytta av vid anskaffning av de här produkterna?

Matchdräkter	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>
Föreningsdräkter	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>
Klubbor	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>
Skydd	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>
Hjälmor	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>
Hockeybyxor	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>
Skridskor	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>
Utrustningar (puckar osv.)	Tillverkaren	<input type="radio"/>	Sportaffären	<input type="radio"/>	Agenten	<input type="radio"/>

21. Hur mycket tror ni att de här faktorerna påverkar vid anskaffningen direkt från tillverkaren? 1=inget alls, 2=ganska litet, 3=hyfsat, 4=ganska mycket, 5= väldigt mycket

Kostnader	1.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>
Tillgång av produkter	1.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>
Leveranstid	1.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>
Betalningsvillkor	1.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>
Punktlig leverans	1.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>
Nära samarbete	1.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>
Sortiment	1.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>

22. Beträffande tillverkningen och produktmängden måste tillverkaren förutse föreningens behov. Hur tidigt kunde föreningen förutse sitt behov av produkterna?

- 2 månader före behovet 4 månader före behovet
- 6 månader före behovet Något annat, vilket? _____

23. Hur tidigt kunde föreningen/klubben beställa produkterna om den kunde spara i kostnaderna ju tidigare beställningen lämnas in?

2 månader före behovet 4 månader före behovet
6 månader före behovet Något annat, vilket? _____

24. Vilka produkter skulle föreningen beställa på förhand för att spara i kostnader?

Clubbor Matchdräkter Föreningsdräkter
Skydd Fanprodukter

IV SLUTFRÅGOR

Vill Ni delta i utlottningen av 5 st Tackla Nordic C-400 – jackor?

Ja Nej

Om Ni svarade "Ja" på förra frågan, var god kryssa för storleken på jackan.

140 160
XS S M
L XL XXL

Adressen dit den eventuella vinsten ska skickas?

Önskar Ni att Tacklas säljpersonal kontaktar Er?

Ja Nej

Kontaktinformation

Namn _____

Adress _____

Telefonnummer _____

E-post _____

TACK FÖR BESVÄRET! VI ÖNSKAR ER LYCKA OCH FRAMGÅNG I FRAMTIDEN!