



KOULUTUSPALVELUIDEN OSTA- JIEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN B2B-MARKKINOILLA

Case: Open Trainers Oy

Moona Puha

Opinnäytetyö
Heinäkuu 2014
Liiketalouden koulutusoh-
jelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Myynti ja markkinointi

MOONA PUHA:

Koulutuspalveluiden ostajien ostokäyttäytyminen B2B-markkinoilla
Case: Open Trainers Oy

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Heinäkuu 2014

Tämä opinnäytetyö käsittelee ostokäyttäytymistä organisaatiomarkkinoilla eli tilanteessa, jossa myyjänä ja ostajana toimivat yritykset tai muut organisaatiot. Tutkimustehtävänä on selvittää, miten Open Trainers Oy:n asiakkaat toimivat ostotilanteissa ja mitkä tekijät vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Tällä puolestaan pyritään parantamaan Open Trainers Oy:n asiakaslähtöisyyttä ja räätälöityjen palvelujen kohdentamista.

Teoreettinen viitekehys tutkimukselle muodostuu business to business –markkinoista, palveluhankinnoista ja erityisesti käytännön ostoprosessista ja siihen osallistuvista henkilöistä. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja valintakriteereitä.

Kohderymänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat Open Trainers Oy:n asiakkaat, joilla on omakohtaista kokemusta vähintään toimeksiantajayrityksen koulutuspalveluiden ostamisesta. Vastaajat valikoitiin siten, että jokaisesta Open Trainers Oy:n asiakassegmentistä oli haastateltavia. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden muodossa ja haastattelut suoritettiin puhelimitse. Haastatteluita oli yhteensä kymmenen ja ne suoritettiin helmi-maaliskuussa 2014. Aineistoa analysoitiin sovelletusti koodaamista, teemoittelua ja tyypittelyä apuna käyttäen.

Vastauksien analysoinnissa otettiin asiakassegmentit mukaan vertailuun, jotta nähtäisiin ostokäyttäytymisen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia mahdollisimman monipuolisesti. Oleellista tutkimustuloksissa on asiakassegmenteissä havaittavat yhtäläisyydet ja ostajatyypit, jotka jakautuivat kolmeen tyyppiin – aktiivinen ja perinteinen hankkija sekä säästösten mukaan ostava.

Tutkittu tieto on apuna yrityksen syvempään asiakasymmärrykseen, joka auttaa puolestaan asiakaslähtöisyydessä ja palveluiden sekä viestinnän räätälöinnissä entistä tarkoituksenmukaisemmaksi. Työ antaa tarvittavat valmiudet markkinointiviestinnän kohdentamisen jatkekehittelylle.

Asiasanat: ostokäyttäytyminen, organisaatiomarkkinat, koulutuspalvelut

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Sales and marketing

MOONA PUHA:

Buying behaviour of purchasers of education services in business to business markets
A Case study of Open Trainers Oy

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 1 page
July 2014

This thesis deals with buying behaviour in business to business markets, which means that both the selling and the buying parties are companies or other organisations. The aim is to find out how the customers of the Open Trainers company behave in different buying situations, and what factors affect their buying behaviour. In this way the thesis aims to improve Open Trainers' customer orientation and to help them target their customised services better.

The content of this thesis covers business to business markets, purchasing of services, and especially the practicalities of the buying process, and the persons who are involved in this work. Additionally, the theoretical part of this thesis investigates the factors influencing buying behaviour and product selection criteria.

This thesis is a qualitative study and the target group is made up of those customers of Open Trainers who have experimented at least once with buying the services of Open Trainers. The data were collected by theme interviews, which were carried out by phone. A total of ten interviews were conducted and those were carried out from February to March 2014. The data were analyzed by coding according to theme and type.

In the analysis of the responses, customer segments were compared in order to identify the similarities and differences in buying behaviour from as many angles as possible. The essential point in the results was to find observable similarities within customer segments. Three buyer types were identified, which were active buyers, traditional buyers, and "by-the-book" buyers.

This thesis information aims to help the company reach a deeper understanding of their customers, which in turn helps improve customer focusing, services and communication. This thesis provides the necessary basis for further development of marketing communications.

Key words: buying behaviour, business to business markets, education services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	6
1.2	Rakenne ja rajaukset.....	7
2	OSTOKÄYTTÄYTYMINEN ORGANISAATIOMARKKINOILLA.....	8
2.1	Palveluoston erityispiirteitä.....	9
2.1.1	Ulkoistaminen.....	11
2.1.2	Koulutus- ja asiantuntijapalvelut.....	13
2.2	Hankintatoimi.....	14
2.2.1	Hankintatoimen jäsenet.....	14
2.2.2	Hankintahenkilöstön osaaminen.....	16
2.3	Palveluiden ostoprosessi.....	19
2.3.1	Tarpeiden tunnistaminen.....	20
2.3.2	Tiedon hankinta.....	21
2.3.3	Toimittajan valinta ja suorituksen arviointi.....	22
2.4	Julkiset hankinnat.....	23
2.4.1	Hankintaprosessin suunnittelu.....	25
2.4.2	Hankintamenettely.....	26
2.4.3	Tarjouspyyntö ja tarjouksien vastaanottaminen.....	27
2.4.4	Sopimuksen solmiminen ja valitusoikeus.....	28
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	30
3.1	Open Trainers Oy.....	31
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	31
3.3	Otanta ja haastatteluiden toteuttaminen.....	32
3.4	Aineiston purku ja sisällön analyysi.....	33
3.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	34
4	TULOKSET.....	36
4.1	Käytännön ostoprosessi.....	37
4.1.1	Koulutustarpeen ilmeneminen.....	37
4.1.2	Ulkoistaminen.....	38
4.1.3	Toimittajien etsiminen.....	39
4.1.4	Kanavat.....	40
4.2	Valintakriteerit.....	42
4.2.1	Hinnan merkitys.....	43
4.2.2	Opetusmuoto.....	44
4.3	Osallistuvat henkilöt.....	45
4.4	Ostajatyypit.....	47

4.4.1 Aktiivinen eli moderni hankkija.....	47
4.4.2 Perinteinen (passiivinen) hankkija	48
4.4.3 Säädösten mukaan ostavat.....	50
5 POHDINTA.....	52
LÄHTEET.....	55
LIITTEET	57
Liite 1. Haastattelurunko	57

1 JOHDANTO

Organisaatiomarkkinoilla eli business to business -markkinoilla asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemisesta on hyötyä. Asiakkaan tunteminen auttaa esimerkiksi räätälöimään tarjottuja palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Lisäksi toimittajalla on mahdollisuus kehittää toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi esimerkiksi markkinoitviestinnän suhteen tuntemalla asiakkaansa. (Bergström & Leppänen 2009, 146.)

Business to business -markkinoille on tyypillistä hankintojen ostoprosessin suunnitelmallisuus ja rationaaliset valintaperusteet kuten taloudelliset tekijät tai toimittajan ammattitaito (Vitale & Giglierano 2002, 58). Lisäksi ostoprosessin kannalta merkittäviä tekijöitä ovat yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ja verkostoituminen (Bergström & Leppänen 2009, 305–306).

Palveluiden ostolle ominaisia erityispiirteitä ovat esimerkiksi epäkonkreettisuus ja ostavan yrityksen tai organisaation osallistuminen tuotantoprosessiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 204–205). Koulutus- ja asiantuntijapalvelut mielletään osaksi epäsuoria hankintoja ja kokoluokaltaan ne ovat yleisimmin pieniä tai keskisuuria. Koulutus- ja asiantuntijapalveluiden tarkoituksena on lisätä asiakasyrityksen tai -organisaation osaamista ja kehittää niiden toimintaa. (Viitala & Jylhä 2013, 62–65.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Open Trainers Oy, joka on koulutuspalveluiden konsulttiyritys. Tarkoituksena tällä opinnäytetyöllä oli selvittää teoreettisen viitekehyksen pohjalta Open Trainersin asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi huomiota kiinnitettiin hankintaan osallistuvaan henkilöstöön ja asiakassegmenttien vaikutukseen ostokäyttäytymisessä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Open Trainersin asiakkaiden ostokäyttäytymistä, sen yhtäläisyyksiä ja eroja. Lisäksi tarkasteltiin asiakassegmenttien eroja ostokäyttäytymisessä ja tutkittiin, olivatko ne yhteydessä toisiinsa.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä toimeksiantajan asiakasymmärrystä ja kehittää omaa ammatillista osaamistani. Asiakaslähtöisyyden lisäksi asiakkaiden syvemmällä tuntemisella tavoitellaan osaamisen kohdentamista keskeisiin asioihin, jolloin tuloksia voidaan tavoitella pienemmillä panoksilla. Toiminnan ja palveluiden räätälöinnissä keskeinen tekijä onkin oman asiakaskuntansa tunteminen.

Opinnäytetyö tarjoaa tietoa lisäksi muille aiheesta kiinnostuneille, kuten esimerkiksi koulutushankintojen kanssa työskenteleville. Teoria ja kuvaukset muiden ostokäyttäytymisestä saattavat herättää ajatuksia siitä, miten omia toimia voisi mahdollisesti kehittää ja missä olisi parannettavan varaa. Tämän opinnäytetyön pohjalta laaditaan myös julkaisu toimeksiantajan blogi-sivustolle, jossa aiheesta kiinnostuneet voivat tutustua opinnäytetyöhön ja sen tuloksiin.

1.2 Rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyö jakautuu kahteen eri osaan – teoreettiseen osaan ja tutkimusosaan. Viitekehyksen tälle tutkimukselle muodostavat organisaatiomarkkinoiden ostoprosessi ja hankintahenkilöstön kuvaus. Perinteisen palveluiden ostoprosessin lisäksi tarkastellaan julkishallinnon ostoprosessia, johon vaikuttaa erityisesti hankintalaki.

Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja ja kerrotaan tutkimuksen toteuttamisen kannalta keskeiset tekijät, kuten tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä. Tutkimus on rajattu käsittelemään koulutushankintoja ja tulokset analysoidaan ensin teemoittain, jonka jälkeen vastaukset on jaoteltu tyypillisiin ostajaryhmiin. Pohdinnassa käsitellään keskeisimpiä tuloksia ja annetaan kehitysehdotuksia.

Ostajien henkilökohtaisten tekijöiden tarkastelu jää vähemmälle, sillä tässä opinnäytetyössä keskityttiin organisaatiomarkkinoiden erityispiirteisiin. Henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat aina ihmisen käyttäytymisessä, mutta voivat olla jopa henkilöltä itseltään tiedostamattomia, jolloin myös niiden selvittäminen hankaloituu.

2 OSTOKÄYTTÄYTYMINEN ORGANISAATIOMARKKINOILLA

Yritysten ja organisaatioiden välisillä markkinoilla ostokäyttäytyminen mukailee pitkälti kuluttajamarkkinoiden ostokäyttäytymistä. Ostolla pyritään jonkun tietyn tarpeen tyydyttämiseen, ongelmanratkaisuun ja mahdollisen lisäarvon tuottamiseen. Tavarasta tai palvelusta riippumatta hankinnoissa on kyse osaamisen ostosta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 209).

Hankinnoilla pyritään hyödyntämään toimittajamarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 52–54). Hankinnoilla tavoitellaan esimerkiksi osaamisen lisääntymistä, kustannusten vähentymistä ja tämän myötä tuottavuuden parantumista. Mitä suurempi hankinta on kyseessä, sitä enemmän siltä odotetaan positiivista vaikutusta tuottavuuteen. Myös liiketoiminnan kasvu ja uusi tai päivitetty teknologia voivat olla syitä hankinnan aloittamiselle. (Bottom 2013, 15.)

Organisaatiomarkkinat ovat usein suunnitelmallisemmat ja tarpeita pyritään ennakoimaan huolellisemmin verrattaessa kuluttajamarkkinoihin (Viitala & Jylhä 2013, 162). Hankintoja voivat ohjata erilaiset laskelmat ja budjetit, joilla pyritään hankintojen kustannustehokkuuteen ja riskien karttamiseen. (Bergström & Leppänen 2009, 145.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, ettei näin aina välttämättä ole. Erityisesti hankinnan kohde ja sen merkitys ydinosaamiseen vaikuttavat siihen, missä määrin hankintaa pyritään ennakoimaan ja suunnittelemaan. Mikäli kyseessä on esimerkiksi kokoluokaltaan pieni hankinta, joka ei ole juuri sillä hetkellä välttämätön, saattaa hankintaprosessi edetä nopeasti ja melko sattumanvaraisesti.

Markkinoiden koossa verrattaessa kuluttajamarkkinoihin on myös huomattavia eroja. Organisaatiomarkkinoilla ostajia on vähemmän, mutta hankinnat ovat usein suuremmissa mittakaavassa. Organisaatiomarkkinoiden kysyntä saattaa vaihdella suuresti luoden markkinoista epäsäännölliset. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 13).

Mitä isommista kustannuksista tai riskistä on hankinnassa kyse, sitä useampi taho osallistuu hankintaan, tietoa vaaditaan enemmän ja päätöksenteko vaatii usein pidemmän

aikaa. Toimintaympäristö voi olla kuluttajamarkkinoita monitahoisempi ja osapuolten väliset suhteet ja verkostot ovat usein laajemmat (Kotler ym. 2012, 18–19, 293–297).

Markkinoiden ostokäyttäytymisen tiedostaminen on erityisen tärkeää yrityksen toiminnan kannalta, sillä se auttaa kehittämään toimivia ratkaisuja vaihtuviin tarpeisiin. Mitä tarkemmin toimittaja tuntee asiakkaansa ja tietää heidän käyttäytymistapansa, sitä helpommin yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen räätälöityjä ratkaisuja. (Bergström & Leppänen 2009, 146–147.) Omat haasteensa asiakaskunnan tuntemiseen tuovat kuitenkin asiakaskohtaiset erot, jotka johtuvat esimerkiksi yritysten sisäisistä toimintatavoista (Ojasalo & Ojasalo 2010, 37). Tutkimukseni osoitti, että organisaatiokohtaiset erot voivatkin johtua esimerkiksi erilaisista organisaatorakenteista ja hankintaan osallistuvien henkilöiden aiemmista kokemuksista sekä verkostoista.

2.1 Palveluoston erityispiirteitä

Palvelun tuottamisessa on kyse toimittajan ja asiakasorganisaation välisestä yhteistyöstä ja sen toimivuudesta. Jotta osto onnistuisi mahdollisimman hyvin ja halutut lopputulokset toteutuisivat, edellyttää se ostajaorganisaatiolta halutun palvelun määrittelyä omin sanoin mahdollisimman tarkkaan. (Riuttamäki 2013.) Palvelun hankinnassa asiakkaan rooli onkin merkittävä, sillä asiakas toimii sekä tuottajana että kuluttajana, josta tulee englanninkielinen termi *prosumer* (*producer* + *consumer*). (Viitala & Jylhä 2013, 178–179.)

Taulukossa (taulukko 1) on listattuna tavaran ja palvelun keskeisiä, toisistaan poikkeavia ominaisuuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 204–205). Esimerkiksi palvelun ostossa tapahtuu harvoin selvää omistajuuden vaihdosta, sillä kyse on erityisresurssien, kuten tiedon ja taidon, soveltamisesta. Tällöin arvo syntyy usein osapuolten välisenä vuorovaikutuksena. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14–16.)

TAULUKKO 1. Perinteisiä eroavaisuuksia tavaran ja palvelun eroavaisuuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 204–205.)

Tavara	Palvelu
käsin kosketeltava	ei kosketeltavissa
tuota, aineellinen kappale	toiminto tai prosessi
tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisia prosesseja
vaikeampi varioida tai räätälöidä	helpompi varioida tai räätälöidä
voidaan varastoida	ei voida varastoida
voidaan kuljettaa ja siirtää paikasta toiseen	ei voida kuljettaa tai siirtää
asiakas osallistuu harvoin tuotantoprosessiin	asiakas osallistuu tuotantoprosessiin
arvo syntyy tuotantopanoksista tuotantoprosesseissa	asiakas osallistuu ja vaikuttaa arvon tuottamiseen
omistajuus siirtyy	ei omistajuutta

Aina kuitenkin palvelun ja konkreettisen tuotteen eroa ei ole nähtävissä yhtä selvästi. Esimerkiksi Grönroos tukee ajattelutapaa, jossa palvelu mielletään osaksi kaikkea kaupankäyntiä. Kun palvelu määritellään siten, että se on asiakkaiden prosessien ja toimintojen tukemista, myös tavaran ostamisessa on aina kyse jossain määrin palveluista. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi niin sanotut piilopalvelut, joista ei suoraan laskuteta asiakasta, mutta jotka ovat välttämättömiä kaupan suhteen. Esimerkiksi laskutus, reklamaatioiden käsittely ja asiantuntijoiden antama neuvonta ovat piilopalveluista tyyppisiä esimerkkejä. (Grönroos 2009, 25–26.)

Suurin osa markkinoilla myydyistä, laskutetuista palveluista ostetaan määritelläkseen tai ratkaistakseen organisaatiossa havaittu ongelma. Ongelma voi olla joko aiemmin tehty erehdys tai hyödyntämätön mahdollisuus. Tässä tapauksessa ongelma voi olla myös esimerkiksi halu laajentua uusille markkinoille. Yhteistä näille niin kutsutuille ongelmille on ero nykytilan ja tahtotilan välillä sekä tapauksesta riippuen yleinen tyytymättömyyden tunne. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62–62.)

Merkittävää onkin ymmärtää niin sanottu asiakasnäkökulma, jolla tarkoitetaan asiakkaan ostavan konkreettisen palvelutapahtuman sijasta palvelun mahdollistaman hyödyn. Asiakkaan arvontuotantoprosessista puhutaan silloin, kun toimittajan tarjoamat tekni-

kat, tiedot, järjestelmät, työntekijät ja osaaminen muuttuvat asiakkaan konkreettiseksi hyödyksi. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi tapahtuu yleensä lähes samanaikaisesti asiakkaan arvontuotantoprosessin kanssa. (Grönroos 2009, 25–26.)

Palveluiden markkinointiviestintä puolestaan perustuu asiakkaan sitouttamiseen yrityksen palveluihin ennen palvelun havaittavaa hyötyä. Koska palvelua on lähes mahdotonta tarkastella etukäteen, asiakkaan huomio kiinnittyy ennen ostoa asiakaspalveluun, vuorovaikutukseen ja esimerkiksi yrityksen tai organisaation käyttämiin laitteisiin. Usein palveluyrityksissä markkinointia on vaikea erottaa yrityksen muusta toiminnasta, sillä asiakkaan ongelmanratkaisu ja markkinointi ovat toisistaan riippuvaisia prosesseja. (Viitala & Jylhä 2013, 124.)

Palvelun ostoa voidaan kokea konkreettista tuotetta hankalammaksi, sillä se asettaa omat haasteensa palvelun määrittelyyn ja mittaamiseen suhteen. Lisäksi lopputulos ja palvelun laatu ovat riippuvaisia palvelun tuottajan ammattitaidosta, jolloin palveluntarjoajan valinta on keskeisessä roolissa. Palvelun määrittelmät voivat sisältää subjektiivisia tekijöitä ja mittareita, jolloin tulee varmistaa yhteneväiset termit ja käsitteet palveluntuottajan ja ostajan välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 210–211.)

Apuvälineeksi palveluoston määrittelemiseen on saatavissa erilaisia palvelutasosopimuksia (*service level agreement*), jotka mahdollistavat odotusten yhdenmukaisuuden. Esimerkiksi ARA-mallia (*actor-resource-activity*) voidaan käyttää palveluiden analysoinnissa. Tämän tarkoituksena on auttaa tilanteen kartoittamisessa kysymyksillä kuka tekee, millä resursseilla ja mitä tekee. Lisäksi sillä voidaan määritellä tavoitteiden asen-
taa, onnistumisen mittaamista ja keskeisiä tekijöitä onnistumisen kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 202–211.)

2.1.1 Ulkoistaminen

”Yrityksen tehokas toiminta on kilpailukyvyn edellytys. Ulkoistaminen on varteen otettava vaihtoehto, kun omaa toimintaa ei pystytä riittävästi tehostamaan” (Lehikoinen 2013, 2). Ulkoistamiseen johtavia syitä voivatkin olla muun muassa toiminnan keskittäminen, kustannussäästöt, kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi kustannuksiksi tai esimerkiksi pääomarakenteen keventäminen (Töyrylä 2013, 10).

Jotta ulkoistamisella tavoitellut kustannussäästöt toteutuisivat, edellyttää se alkuperäiseen toimintaan nähden rakenteellisia muutoksia. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi tuottavuuden parantuminen, palkkakustannusten laskeminen tai pienempi pääoman sitoutuminen. (Töyrylä 2013, 10.) Ulkoistaminen näkyy esimerkiksi organisaation rakennemuutoksina ja lisäksi se vaikuttaa palveluiden kasvaneeseen osuuteen kokonaishankinnoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 208–209.)

Tutkimuksessani haastateltavat kertoivat oman osaamisen puutteen olleen yksi merkittävä syy siihen, miksi ulkoistamiseen päädyttiin. Lisäksi haastatteluissa nousi esille resurssien ja oman ajan puute, joka oli esteenä koulutuspalveluiden sisäiseen järjestämiseen. Osa vastaajista suhtautui koulutuspalveluiden ulkoistamiseen helppona ja nopeana vaihtoehtona.

Ulkoistamisessa on siis kyse oman toiminnon siirtämisestä toisen yrityksen palveluun, jolloin omat resurssit pystytään kohdistamaan ydinosaamiseen. Tällä pyritään saavuttamaan pitkän tähtäimen lisäarvoa tuottamalla yrityksen toiminnan kannalta vähemmän merkitykselliset prosessit toimijalla, joka on puolestaan niihin erikoistunut. (Iloranta & Pajunen & Muhonen 169, 173.) Kustannussäästöjen ja keskittymisen etujen lisäksi ulkoistamisella voidaan tavoitella teknologiaetua, markkinavoimien hyödyntämistä sekä joustavuutta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 175–179).

Transaktiokustannusteorian mukaan palvelusta syntyvät kustannukset määrittelevät sen, tuotetaanko palvelu itse vai tuotetaanko se muualla. Kustannuksiin vaikuttavat yleisimmän tarpeen säännöllisyys, toistuvuus, palvelun saatavuus ja tavanomaisuus sekä resurssien tehtäväkohtaisuus. Ulkoistamisen peruslogiikan mukaan mikäli tarve on epäsäännöllistä ja markkinariski pieni, tulisi palvelu ostaa muualta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 173–174.)

Jotta prosessi onnistuisi mahdollisimman tehokkaasti, tulee huomiota kiinnittää oman yrityksen tai organisaation kustannusrakenteisiin ja laatutasoon. Olemassa olevien vaihtoehtojen arvioinnissa ei pidä kiirehtiä, vaan aikaa tulee varata riittävästi prosessin eri vaiheisiin. (Töyrylä 2013, 10.)

Yleisesti ulkoistaminen koetaan palveluhankinnoissa haastavaksi. Pahimmillaan ulkoistamisen myötä kehittynyt verkostotalous johtaa riskien siirtoon pienille alihankintayksiköille, jolloin mahdolliset vaikeudet voivat johtaa koko verkostorakenteen tuhoutumiseen. Suurimpia kompastuskiviä palvelun ulkoistamisprosessissa ovat oman ydinosaamisen tunnistamattomuus, toimittajan huolimaton valinta, riittämätön panostus yhteistyöhön tai esimerkiksi prosessin johtamisen vaikeus yli organisaatorajojen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 183–184.)

2.1.2 Koulutus- ja asiantuntijapalvelut

Koulutus- ja asiantuntijapalvelut luokitellaan usein epäsuoriksi hankinnoiksi, sillä hankinnat eivät ole suoraan sidoksissa ostavan organisaation lopputuotteeseen tai palveluun. Epäsuorien ostojen hallinta ja koordinointi voi tuoda omat haasteensa hankintojen hajanaisuuden ja mahdollisen laajuuden vuoksi. Vaikka epäsuorat ostot voivat muodostaa merkittävän osuuden hankintojen kokonaisarvosta, ne voivat silti olla hallitsemattomia ja ilman ammattitaitoa toteutettuja. (Viitala & Jylhä 2013, 62–65.)

Monella palvelualalla palvelutuotannon ratkaiseva tekijä on henkilöstö ja henkilöstön omistama tietotaito. Esimerkiksi koulutuksessa ja konsultoinnissa henkilöstön rooli korostuu, sillä palvelu tuotetaan yksittäisen henkilön ammattitaidolla. (Viitala & Jylhä 2013, 178.) Hankintoja tehdessä ostajan tulee pohtia, minkä taseisia asiantuntijoita projektissa aiotaan käyttää ja kuinka paljon. Lisäksi tulee määritellä mahdollisten sisäisten tehtävien ja ulkoisesti tuotettujen palveluiden suhde. Organisaatio voi ulkoistaa vain osan hankinnasta ja se voi erikseen määritellä, minkä taseisia henkilöitä käytetään prosessin missäkin vaiheessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 223–224.)

Koulutushankinnan onnistumiseksi prosessilla tulee olla selkeä tavoite, mihin pyritään. Koulutustyyppit voidaan karkeasti jakaa kolmeen (3) eri ryhmään, joita ovat asennekoulutus, osaamiskoulutus sekä hengennostatuskoulutus. Erilaiset koulutustyyppit vaativat kouluttajilta eri toimintamalleja, jolloin tilaajan on tärkeä tiedostaa, mihin tehtävään koulutusta halutaan. (Rope 2006, 55.)

2.2 Hankintatoimi

Hankintatoimi on hankintaorganisaatiosta laajempi ilmaus, jossa huomioidaan organisaatioiden eri tahojen panokset ostoprosessiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 50). Hankintatoimen tehtävänä on vastata materiaalien, tuotteiden sekä palveluiden hankinnoista yrityksen tarpeiden mukaan. Hankinnat tulisi suorittaa mahdollisuuksien mukaan kustannustehokkaasti ja samalla huolehtia riittävydestä sekä laadusta. (Viitala & Jylhä 2013, 162.)

Varsinaisen osto-organisaation ammattilaisten lisäksi ostopäätökseen voi osallistua henkilöitä useammasta yksiköstä, kuten yksikön asiantuntijoita tai esimerkiksi teknistä henkilöstöä. Tällöin puhutaan poikkiorganisatorisesta tiimistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 215).

Edellä mainittua joukkoa kuvaa hyvin käsite ”*buying center*”, johon sisältyy koko ostoprosessiin vaikuttava henkilöstö. Osallistujien roolit vaihtelevat hankintakohteesta sekä ostoprosessin vaiheesta riippuen. Yhdellä henkilöllä voi olla useampi rooli tai vastavasti useampi henkilö voi toimia samassa roolissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35–37.)

2.2.1 Hankintatoimen jäsenet

Hankintatoimen jäsenet voidaan jaotella seitsemään (7) eri rooliin:

- Aloitteentekijät
- Käyttäjät
- Vaikuttajat
- Portinvartijat
- Ostajat
- Päätöksentekijät
- Kontrolloijat

Näistä ensimmäinen rooli, aloitteentekijä, nimensä mukaan aloittaa ostoprosessin havaitsemalla ongelman tai mahdollisuuden. Hankintakohteen parissa työskentelevät saattavat toimia usein aloitteentekijänä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Vaikuttajien rooli on tuottaa informaatiota toimittajavaihtoehtoista sekä antaa ohjeistuksia ja suosituksia päätöksenteon tueksi (Bergström & Leppänen 2009, 145). He vas-

taavat pitkälti hankinnan spesifikaatioista ja kriteerien määrittelyistä. Esimerkiksi asian-tuntijat kuuluvat vaikuttajien ryhmään. Kontakteita esimerkiksi johdon suuntaan säätelee pääsääntöisesti portinvartija, joka voi olla esimerkiksi johdon sihteeri. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Ostajat ovat yhteydessä toimittajarajapinnan kanssa sekä suorittavat tilauksen valitun toimittajan kanssa. Ostajien valtuudet neuvottelutilanteissa vaihtelevat tapauskohtaisesti organisaatorakenteista ja käytännöstä riippuen. Mikäli ostajalla ei ole lopullista päätös-valtaa, vaan vastuu on muodollinen, tulee viimeinen suostumus päätöksentekijältä eli organisaation ylemmältä henkilöltä tai ryhmältä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Kontrolloijan vastuulla on hankintojen budjettien laatiminen sekä toteutumisen valvonta (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.). Hankinnoilla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja näin ollen niitä säädellään erilaisin laskemin ja budjetein. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21–22.)

Tutkimukseni yhteydessä ilmeni, ettei hankintaan osallistuville löytynyt yhtenäistä sääntöä siihen, ketkä osallistuivat hankintaan vaikka ostettu palvelu olisi ollut pitkälti samanlainen. Tähän saattoi vaikuttaa kyseessä olleen koulutuspalvelu, joka kuten edellä mainittiin, mielletään epäsuoraksi hankinnaksi ja sen vuoksi saattaa olla hajanaisesti hallinnoitu.

Lisäksi ostoprosessiin voidaan osallistujien kesken suhtautua hyvin eri tavoin, mikä näkyy prosessin eri vaiheissa (taulukko 2). Aktiivinen hankinnan ammattilainen hakee tietoa ja etsii mahdollisia toimittajia sekä heidän tarjoamia mahdollisuuksia, kun taas passiivinen toimija odottaa toimittajien yhteydenottoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 151.) Tämä ilmeni selkeästi myös haastateltavieni vastauksissa, joka puolestaan auttoi ryhmittelemään vastaukset tyypillisiin ostajaryhmiin.

TAULUKKO 2. Ominaispiirteitä passiivisilla ja aktiivisilla hankinnan ammattilaisilla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 151.)

Passiivinen hankinnan ammattilainen	Aktiivinen hankinnan ammattilainen
Aiheuttaa kustannuksia.	Etsii lisäarvoa.
Pyrkii säästämään kustannuksia.	Pyrkii kehittämään liiketoimintaa.
Odottaa toimittajien yhteydenottoa.	Etsii uusia toimittajia.
Odottaa aktiivisten toimittajien perustele- van ehdotuksensa paremmuuden.	Markkinoi yrityksensä, ideansa ja tar- peensa haluamilleen toimittajille.
Luottaa toimittajien antamiin tietoihin.	Käy tutustumassa toimittajiin ja arvioi- massa näiden osaamista ja resursseja.
Valitsee hankinnan kohteen toimittajien tarjoamista ja kehittämistä ratkaisuksista.	Kuvaa aktiivisesti tarpeita, jotta uusia ratkaisuja voitaisiin kehittää yhdessä toi- mittajan kanssa.
Hyväksyy tai hylkää toimittajien ehdo- tukset.	Kehittää toimittajilta saamiaan ehdotuk- sia edelleen.

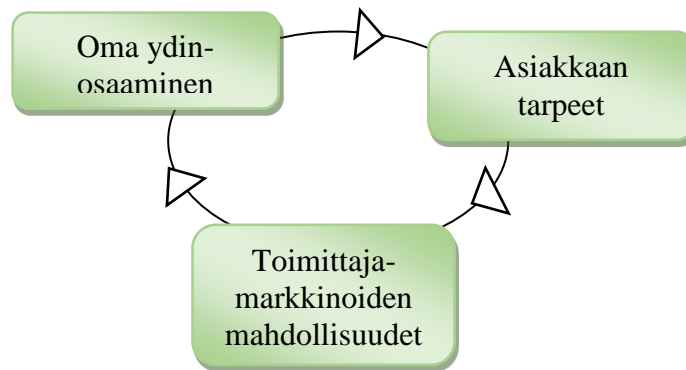
2.2.2 Hankintahenkilöstön osaaminen

Erityisesti suurissa hankinnoissa hankintaosaamisen ja kannattavuuden välillä on ha-
vaittu yhteys. Panostamalla hankintatoimen osaamiseen ja toimittajamarkkinoiden mah-
dollisuuksien kartoittamiseen, positiivinen tulos näkyy kannattavuuden lisäksi organi-
saation kilpailukyvyssä. Merkittävimmät erottavat tekijät tuloksekkaiden ja heikompien
hankintatoimien välillä ovat koulutus, selkeät tavoitteet ja niiden mittaaminen sekä tiivis
yhteistyö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 22–25.)

Järjestelmällinen koulutus moderniin hankintaosaamiseen on avain menestystekijöihin.
Perinteisessä hankintamallissa prosessi alkaa sisäisestä tarpeesta, jossa hankintaorgani-
saatio etsii toimittajaa asiakkaalta tullee tarpeelle. Perinteisessä hankintamallissa on
kyse yksisuuntaisesta eli operatiivisesta hankintaprosessista, jolloin prosessissa ei hyö-
dynnetä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia aktiivisesti. Seurauksena tästä on, että
toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen jää usein sattumanvaraiseksi.
(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 133–134.)

Moderni hankintaprosessi (kuvio 1) puolestaan tarjoaa järjestelmällisen hankintamallin,
jossa jokainen tekijä otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon jotta saavutettaisiin
optimaalisen ratkaisun. Sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeita pohditaan jär-

jestelmällisesti toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien lomassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134–136.)



KUVIO 1. Moderni hankinta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134)

Modernin hankintaosaamisen mallilla pyritään yhdistämään tarpeet ja mahdollisuudet. Modernin hankinta-ajattelun myötä voi muodostua uusia toteuttamisvaihtoehtoja tarpeiden uudelleen määrittelyn myötä ja markkinoiden kilpailutilanne säilyy, sillä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien selvittäminen on jatkuvaa. Tarpeiden uudelleen määrittelyssä tarpeita, omia kykyjä ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia pohditaan samanaikaisesti, jolloin uusia toimintamalleja voi syntyä esimerkiksi sisäisesti tuotettavan ja ulkoisesti ostettujen palvelujen yhdistämiseksi. Kustannussäästöjä tai muita etuja on ollut nähtävissä erityisesti kehittämissuhteissa, joissa on ollut kyse epäsuorista hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134–136.)

Henkilöstön yksilöllisestä osaamisesta tärkeimpinä pidetään toimittajasuhteiden hallintaa, kustannuslaskentaa, hankintastrategioiden osaamista, toimittaja- ja markkina-analyysejä sekä toimittaja-arviointia. Edellä mainitut henkilöstön osaamiskohteet ovat yrityksen inhimillistä pääomaa, josta on konkreettista hyötyä vasta käytännössä. (Riuttamäki 2013.)

Matti S. Rauhalan kirjassa *Osta oikein, ansaitse enemmän* (2011) puolestaan korostetaan ostajan itsensä olevan tärkein työväline. Erityisen tärkeitä ostajan ominaisuuksia ovat ihmissuhdetaidot, kyky luoda yhteyksiä tavarantoimittajiin sekä nopea reagoiminen. Ostajan vastuulla on tiedon välittäminen sekä ohjaaminen sitä tarvitseville. Palautteen vastaanottamisella ja hyödyntämisellä pystyy puolestaan kehittymään ja jalostamaan toimintaa sekä prosesseja. (Rauhala 2011, 11–14.)

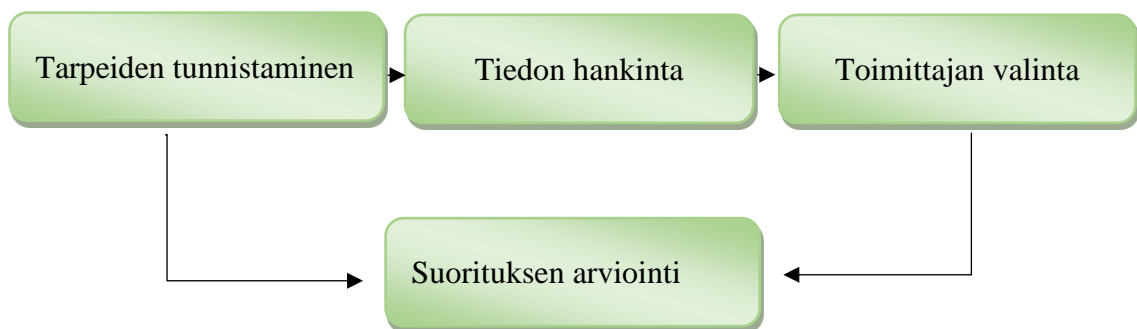
"Kannattavan ja oikeaan osuvan ostotoiminnan lähtökohta on bisneksen kokonaisuuden ymmärtäminen" (Rauhala 2011, 15). Ostajan tulee etenkin suuremmissa hankinnoissa tiedostaa yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea. Tämän lisäksi tulisi pyrkiä asiakasajattelusta niin sanottuun kumppanuusajatteluun ja yhteisiin päämääriin. Avoin yhteistyö kehittää luottamusta ja asiakassuhteen syventymistä vahvistaen yrityksen tai organisaation markkina-asemaa. (Rauhala 2011, 14–17.)

2.3 Palveluiden ostoprosessi

Palveluiden ostoprosessi saa alkunsa tarpeen tunnistamisesta ja tiedon keräämisestä. Tämän jälkeen valitaan tarpeita parhaiten vastaava toimittaja ja ostoprosessin päätteeksi arvioidaan suoritus (kuvio 2). (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41–42.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012) puolestaan kuvaavat prosessin etenemistä seitsemällä (7) eri vaiheella – tarpeen havaitseminen, tulosvaikutukset, toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien tutkiminen, hankintastrategian hahmottelu, toimittajien etsintä ja kilpailutusprosessi, toimittajasuhteen johtaminen ja kilpailijan ja vaihtoehtoisten mahdollisuuksien seuranta.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen malli kuvaa Ojasalo ja Ojasalon mallista poiketen suuremman mittaluokan hankintoja esimerkiksi teollisuusyrityksissä. Tämän vuoksi valitsin tutkimukseni pohjalle Ojasalo ja Ojasalon mallin, joka on keskittynyt enemmän pieniin ja keskisuuriin palveluhankintoihin. Hyödynsin kyseistä mallia muun muassa teema-haastattelun suunnittelemisessa ja vastauksien jäsentelyssä sekä raportoinnissa.

Palvelun ostosta ja sen monimutkaisuudesta riippuen vaiheiden painotukset vaihtelevat.



KUVIO 2 Organisaatiomarkkinoiden ostoprosessi palveluista (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Suurin merkitys ostoprosessin etenemisen kannalta on se, onko kyseessä täysin uusi hankinta (*new task*), muunneltu uudelleenosto (*modified rebuy*) vai suora uudelleenosto (*straight rebuy*). Täysin uusi ostos on edellä mainituista vaihtoehdoista usein haastavin, jolloin siihen tulee varata riittävästi resursseja. Esimerkiksi ongelman määrittely eli spesifointi tulisi tehdä huolella, jotta halutun lopputuloksen saavuttaminen on mahdollista. Lisäksi tulee määritellä muun muassa sopimusehdot, kuten maksuehdot sekä toimitusajankohta. (Kotler ym. 2012, 297–299.)

Muunnellussa uudelleenostossa hankinnan syy (ongelma tai tarve) ja siihen tarvittavat ratkaisut ovat samansuuntaiset kuin aiemmin suoritetussa hankinnassa. Resurssien tarve kyseisessä prosessissa on puolestaan vähäisempi, sillä vaihtoehtoja arvioidaan pienemmässä mittakaavassa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40–41.) Vaikka edellä mainitun hankinnan suhteen olisi kehittynyt ostorutiini ja edelliseen toimitukseen oltaisiin oltu täysin tyytyväisiä, tarkistetaan joka tapauksessa sen hetkinen kilpailutilanne sekä mahdolliset toimittajamarkkinoiden muutokset. (Bergström & Leppänen 2009, 148.)

Suorassa uudelleenostossa on kyse rutiiniosasta, jossa lisää informaatiota ei kaivata ja monet prosessin vaiheet sivuutetaan nopeasti. (Bergström & Leppänen 2009, 148.) Hankinta suoritetaan tuttuun ongelmaan tai kyseessä oleva hankinta mukaillee lähes täysin edellistä ostoa. Suoran uudelleenoston ollessa kyseessä prosessi edellyttää vähemmän resursseja ja hankintatoimen osallistujia kuin esimerkiksi täysin uudessa ostossa. (Vitale & Giglierano 2002, 66–67.)

2.3.1 Tarpeiden tunnistaminen

Organisaatioiden tarpeet perustuvat tuotteisiin tai palveluihin, joita tarvitaan omaan toimintaan, uuden tuotteen myymiseen ja markkinointiin tai jälleenmyyntiin. Suuri osa organisaatioiden ostotarpeista on ennakoituja ja ne voivat ilmetä monin eri tavoin organisaation toimintatavasta riippuen. Aloite hankinnasta voi tulla joko sitä tarvitsevalta osastolta, suunnittelusta tai johdolta. Joskus tarve saattaa olla pitkään tiedostamattomissa, jolloin markkinoija voi antaa tarvittavan ärsyksen tarpeen tai ongelman havaitsemiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 145, 148–149.)

Tarpeen tunnistaminen alkaa ongelman määrittelystä ja analyysistä, tuotetaanko tarvittava ratkaisu itse vai ostetaanko se muualta. Tässä vaiheessa pyritään ottamaan myös kiinnostuneet osapuolet mukaan projektiin ja aloittamaan yhteistyö. Lisäksi spesifikaatioiden kehittäminen on osa tarpeen tunnistamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 43.)

Tarpeen tunnistaminen ja spesifiointi voidaan kokea palvelun oston haastavimmaksi vaiheeksi etenkin palvelun määrittelyn ja mittaamisen haastavuuden vuoksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 202.) Koska palvelussa on kyse aineettomasta pääomasta, tulee molemmilla osapuolilla olla sama käsitys, mitä palvelun tulee sisältää. Palvelua voi spesifioida esimerkiksi kuvaamalla haluttu toimitusprosessi, määrittelemällä käytettävät

resurssit, haluttu lopputulos tai palvelun tuottamisesta haluttu hyöty. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.) Edellä mainitut tekijät käyvät myös palveluiden onnistumisen mittareina (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 218).

Koska aiemmat määrittelytavat eivät olleet tutkimukseni kannalta oleellisia eivätkä ne nousseet ostoprosessia käsittelevissä haastatteluissa esille, jätetään ne käsittelyn ulkopuolelle. Kuten Riuttamäki (2013) tiivistää, menettelytavasta riippumatta tulee varmistaa asioiden yhteinen ymmärrys. ” – – ensisijaisen tärkeää, että sekä asiakas että palvelun tuottaja ymmärtävät asian samalla tavalla ja pystyvät selvittämään toisilleen, mitä he palvelulta odottavat ja miten vastuut toiminnassa jakautuvat.”

Mikäli tarve ei vastaa markkinoiden mahdollisuuksia, tulee joko omaa määrittelyä muuttaa tai hakea uutta näkökulmaa nykyiseen määrittelyyn. Palvelu on myös mahdollista paloitella joko omasta tai palveluntuottajan näkökulmasta. Palvelut voidaan jakaa pienempiin osiin eri toimittajille tuotettavaksi tai toimittajan tarjonta jaotellaan pienemmiksi osioiksi vastaamaan paremmin ostajan tarvetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 221.)

2.3.2 Tiedon hankinta

Kun tarpeet on havaittu ja määritelty, on vuorossa tarjonnan ja kilpailutilanteen selvittäminen. Ostajan on hyvä tutustua toimittajien keskeisiin kilpailutekijöihin ja kustannusrakenteisiin. Toimittajiin voi olla jo tässä vaiheessa yhteydessä ja kysyä ongelman ratkaisuun alustavia ehdotuksia ja näkemyksiä. Se, mitä toimittajalta vaaditaan, tulee pohtia tarkkaan jo hyvissä ajoin, jotta osataan kiinnittää huomiota oleellisiin asioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 216.)

Merkittävää prosessin etenemisen kannalta on se, onko jonkun toimittajan kanssa syntynyt jo strateginen kumppanuus vai etsitäänkö palvelun tuottajaa useista eri toimittajista. Mikäli toimittajia on valintavaiheessa useampi, mahdollistaa se aidon kilpailutilanteen ja tämän myötä sopivimman ratkaisun löytämisen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39.)

Brittiläisessä tutkimuksessa koskien B2B-ostajien käyttäytymistä ilmeni, että yleisin tiedonhankinnan kanava on toimittajan kotisivut. Seuraavaksi eniten hyödynnettiin hakukonetta, kollegojen tai kavereiden neuvoa ja suoraa sähköpostia. Merkittävimmäksi

tiedon lähteeksi koetaan puolestaan kollegoiden tai ystävien suositukset ja neuvot kun taas sähköposti ja kotisivut jäävät vähemmälle arvolle. Ammatillisessa mielessä sosiaalinen media koetaan melko hyödyttömäksi kanavaksi ja vastanneista 19 % onkin sitä mieltä, ettei sosiaalinen media ole prosessin kannalta lainkaan hyödyllinen. (Bottom 2013, 42–44, 62.)

Kilpailuttaminen on myös tehokas keino saada tietoa toimittajista. Parhaimmillaan kilpailuttamisen myötä toimittajien kehittyminen ja toiminnan parantaminen pysyvät aktiivisena. Ostajalle kilpailuttaminen on suhteellisen helppo vaihtoehto, sillä suuri osa toimista on tällöin toimittajan vastuulla. Ostajan tehtäväksi jää tarpeiden määrittäminen, vaatimusten asettaminen, tarjouspyynnön lähettäminen sekä mahdollisten toimitusehtojen asettaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 247–248.)

Kuten muukin toiminta, myös kilpailuttaminen sisältää riskejä. Kilpailuttaminen voi aiheuttaa tarjonnan laadun laskemisen kilpailun keskittyessä alhaisimman hinnan ympärille. Asiantuntijaosaamisessa on riskinä toimittajien liioitellut lupaukset osaamistasosta ja asiantuntijuudesta. Joissain tapauksissa kilpailu voi olla vain näennäistä, jolloin tarjoajat saattavat panostaa turhaan tarjouksen laatimiseen ja näin ollen resursseja menee hukkaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 248–252.)

2.3.3 Toimittajan valinta ja suorituksen arviointi

Toimittajan valintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi aiemmat kokemukset kyseisestä toimittajasta, toimittajan maine, toimipaikan sijainti, koko, kustannukset ja referenssit (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42). Tarjousten ja ehdotusten arviointivaiheessa huomio kiinnittyy enemmänkin itse tarpeeseen. Valintaan vaikuttaa myös esimerkiksi se, miten hyvin toimittaja on ymmärtänyt ostajan tilanteen ja miten hyvin tarjous vastaa esitettyihin tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239–240.)

Aiemmassa tutkimuksessa organisaatioiden ostokäyttäytymisestä (Buyersphere 2013) tärkeimmäksi valintakriteeriksi nousi tietoisuus kyseisestä toimittajasta jo ennen hankintaprosessin alkua. Tämän lisäksi merkitystä koettiin olevan erityisesti parempilaatuisella palvelulla ja ostajaorganisaation tarpeiden ymmärtämisellä paremmin kuin kilpaili-

jat sekä nopealla vastaamisella. Toimittajaorganisaation luovalla markkinoinnilla koettiin olevan vähiten vaikutusta valinnan suhteen. (Bottom 2013, 77)

Hinta ja kustannukset hankinnasta riippuen nousevat myös esille lähes jokaisessa hankinnassa organisaatiosta riippumatta. Varsinaisen palvelun hinnan lisäksi tulee huomioida myös epäsuorat kustannukset, jotka yhdessä muodostavat kokonaiskustannukset. Tyypillisiä epäsuoria kustannuksia ovat esimerkiksi hallinnolliset kustannukset, tuotantokustannukset ja käsittely- sekä kehityskustannukset. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 52–53.)

Mikäli organisaatio on laatinut jonkun toimittajan kanssa ostosopimuksen, määrittelee kyseinen sopimus usein sen, miten toimitaan ja keneltä ostetaan. Sopimuksissa määritellään lisäksi usein myös se, miten toimia, mikäli asiat eivät etene suunnitellusti. Ostosopimusten sisältö ja tarkkuus riippuvat usein hankinnan kohteen suuruudesta ja riskien määrästä. Esimerkiksi pienemmissä hankinnoissa riittää hyvin yksinkertainen sopimus, kun taas suuremman luokan hankinnoissa tulee säätää tarkasti monia eri tekijöitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 276–277.)

Toimittajaa arvioidaan jo ennen ostopäätöstä sekä palvelun tuottamisen aikana ja jälkeen. Prosessin etenemistä on tärkeä seurata, jotta mahdollisiin poikkeamiin voitaisiin reagoida ajoissa (Riuttamäki 2013). Palvelun tuottamisen aikana tulee huomiota kiinnittää yhteistyöhön ja palvelun laatuun. Palvelun laadun arvioinnissa keskeisimpiä tekijöitä ovat palvelun spesifioinnin onnistuminen ja odotuksien täytyminen. Lisäksi voidaan arvioida toimittajan luotettavuutta, joustavuutta ja aikataulussa pysymistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46.)

2.4 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan valtioiden, kuntien, kuntayhtymien ja muiden hankintalainsäädännössä määriteltyjen hankintayksiköiden tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja oman organisaationsa ulkopuolella (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014). Hankintalaissa on tarkkaan säädely hankintojen toimintamalli julkisten varojen käytön tehostamiseksi, laadukkaiden hankintojen edistämiseksi ja mahdollistaakseen tasapuolisen osallistumisen palveluntarjoajien välillä. Avoimuusperiaatteella pyri-

tään takaamaan tasapuolinen kohtelu ja tarvittava tieto kaikkien ulottuville. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 24.)

Vuonna 2012 julkaistuja hankintailmoituksia oli yhteensä 18 760, joista 11 400 oli kansallisia hankintailmoituksia. Arvoltaan kansalliset hankinnat olivat yli kahdeksan (8) miljardia euroa ja kaiken kaikkiaan yli 23 miljardia euroa. Hankintayksiköistä suurimman ryhmän määrällisesti muodostavat kunnat, kuntayhtymät ja muut aluetason viranomaiset (10 933 ilmoitusta). Taulukosta 3 nähdään tavaroiden, palveluiden, rakennusurakoiden ja muiden hankintojen suhde. Näistä suurimman ryhmän niin määrällisesti kuin arvollisestikin muodostavat palvelut. (HILMA 2013.)

TAULUKKO 3. Julkiset hankinnat lajeittain (HILMA 2013)

Hankinnat hankintalajeittain ^a	Määrä (kpl)	Arvo (€)
Tavarat	4 481	2 036 830 407
Palvelut ^b	5 831	7 915 898 619
Rakennusurakat	3 705	5 391 839 072
Muut hankinnat ^c	137	44 057 798

Julkista hankintaa laatiessa tulee solmia osapuolen välille hankintasopimus, joka tulee aina laatia kirjallisena. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 48.)

Kansallisen kynnyсарvon alittavista ostoista on kyse silloin, kun hankinnan arvo on alle 30 000. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pienhankinnat voidaan toteuttaa ilman hankintalaissa esitettyjä vaatimuksia. Suositeltavaa kuitenkin olisi laatia organisaation sisäiset hankintaohjeet ja -säännöt. Edellä mainittujen hankintaohjeiden laatimista ja niiden toteutumista ei seurata tai laissa edellytetä. Välttämätöntä jokaisessa hankinnassa on muistaa syrjimättömyys ja avoimuus. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 97.)

Keskimäärin julkiset hankinnat ovat kiistellympiä kuin niin sanotut tavalliset hankinnat, sillä ostoprosessi on huomattavasti tarkemmin hallinnoitu. Mikäli joku osapuoli kokee julkisen hankinnan menettelyn virheelliseksi, voi asian viedä markkinaoikeuteen käsiteltäväksi. Tämä hidastaa huomattavasti hankintaprosessia ja voi aiheuttaa odottamattomia viivästyksiä, ennen kuin sopimus saadaan aikaiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 379–383.)

Koska tämä opinnäytetyö keskittyy pienempään, alle 30 000 € koulutushankintoihin, kansainvälinen kilpailuttaminen jätetään käsittelyn ulkopuolelle. Myöskään hankintalakiin ja sen poikkeustapauksiin ei puututa niin yksityiskohtaisesti.

2.4.1 Hankintaprosessin suunnittelu

Hankinnan onnistumisen mahdollistamiseksi hankkivalla osapuolella tulisi olla käsitys siitä, mitä mahdollisuuksia markkinoilla on tarjota. Informaatiota nykyisestä markkinatilanteesta saa esimerkiksi internetistä, alan lehdistä ja julkaisuista sekä erilaisista tapahtumista, kuten messuista, infotilaisuuksista ja mahdollisista tutustumiskäynneistä. Ennen tarjouspyynnön laatimista hankkija voi myös halutessaan lähettää tietopyynnön yhdelle tai useammalle toimittajalle. Tämä helpottaa erilaisten ratkaisumallien kartoittamisessa ja kustannusten sekä työmäärien arvioimisessa. Samalla potentiaaliset toimittajat saavat mahdollisuuden esitellä omaa osaamistaan, tuotteitansa tai palveluitansa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 138–141.)

Tarjouspyynnön ollessa vielä luonnosvaiheessa, voi siitä pyytää kommentteja potentiaalisilta toimittajilta. Tarjouspyyntöluonnoksen kommentointikierros tulee suorittaa määräajassa ja se tulisi tehdä julkisesti sekä ketään potentiaalista toimittajaa syrjimättä. Kommentoitavaa saattaa löytyä esimerkiksi halutun palvelun kuvaamisen epätarkkuudesta tai sopimusehdoista. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 142.)

Ennen tarjouspyynnön lähettämistä tulee vielä selvittää, millaista hankintakokonaisuutta haetaan. Mikäli kyseessä on suuri hankinta, joka vaatii paljon resursseja, rajaa se usein monia muuten vartenotettavia toimittajia kilpailun ulkopuolelle. Jotta edellä mainitulta tilaisuudelta vältyttäisiin, hankintalaissa on säädely mahdollisuus jakaa hankinta osiin kohteesta ja markkinoista riippuen. Hankintaan voi osallistua kokonaistarjouksella tai yhdistelmätarjouksella, jossa on useampi toimittaja. Tämän lisäksi, mikäli tarjouspyynnössä asiasta erikseen mainitaan, myös osatarjous on mahdollinen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 144, 268.)

Hankinnan arvo tulee myös määritellä hankinnan varhaisessa vaiheessa, sillä se vaikuttaa muun muassa hankintamenettelyyn. Julkisissa hankinnoissa 30 000 euroa on kilpailuttamisvelvollisuuden alin raja hankintalain poikkeuksia lukuun ottamatta. Hankinnois-

sa, joihin hankintalaki ei sellaisenaan päde, kilpailutetaan hankintayksikön omien ohjeiden mukaisesti. (Suomen Yrittäjät 2011, 9-12.) Lisäksi hankinnan menettelytapaan voi vaikuttaa hankinnan aikataulu (Eskola & Ruohoniemi 2011, 144).

2.4.2 Hankintamenettely

Menettelytapoja julkisissa hankinnoissa ovat muun muassa avoin tai rajoitettu menettely, puitejärjestely, kilpailullinen neuvottelumenetelmä ja suora hankinta. Yleisimmät menetelmät ovat avoin ja rajoitettu menettelytapa, joista avoimeen hankintamenettelyyn kaikki halukkaat voivat osallistua. Rajoitettu menettely jakautuu kahteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä hankintayksikkö valitsee tarjouskilpailuun osallistuvat osallistumishakemusten ja vähimmäisvaatimusten perusteella ja vasta toisessa vaiheessa alkaa varsinainen tarjouskilpailu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 382–383.)

Mikä menettelytapa olisi sopivin, tulee harkita aina hankintakohtaisesti. Esimerkiksi hankinnan kohde ja sen arvo vaikuttavat hankintamenettelyyn. Lisäksi laatu ja hankinnan monimutkaisuus ovat omiaan määrittelemään, mikä menettelytapa tulisi valita. Ennen valintaa olisikin syytä selvittää muun muassa potentiaalisten toimittajien määrä, vaihtoehtoiset toteutustavat ja taustatiedot. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 145.)

Avoin hankintaprosessi alkaa hankintailmoituksen julkaisemisella, jonka jälkeen tarjouspyynnöt voi lähettää jo tiedossa oleville, potentiaalisille toimittajille ja hankintailmoituksen perusteella tarjouspyyntöä pyytäneille. Toimittajille on myönnettävä kohtuullinen aika tarjouksen jättämiseen, mikä on pääsääntöisesti vähintään 52 päivää. Sähköisellä menettelytavalla vastausaikaa on mahdollista lyhentää maksimissaan 12 päivää. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 151–153.) Mikäli ilmoitusmenetelmä laiminlyödään, voi siitä seurata hankintapäätöksen kumoaminen markkinaoikeudessa (Eskola & Ruohoniemi 2011, 242).

Puitejärjestelyssä on kyse sopimuksesta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa tietyt hankinnan ehdot, kuten hinnat ja suunnitellut määrät, mikäli hankinta suoritetaan tietyn ajan kuluessa. Sopimuksen voi laatia joko yksi tai useampi hankintayksikkö yhden tai useamman toimittajan kanssa. Puitejärjestely on suositeltavaa esimerkiksi tapauksissa, jois-

sa palvelut ja hinnat muuttuvat nopeasti eikä ole mielekästä sitoutua kiinteisiin hintoihin tai ehtoihin, kuten toimitusmääriin. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 200–201, 232.)

Puitejärjestely hankitaan julkisen kilpailutuksen kautta, josta tulee tiedottaa julkisen hankinnan käytännön mukaisesti. Kilpailutus voidaan suorittaa joko avoimena, rajoitettuna tai neuvottelumenetelmää käyttäen. Puitejärjestelyyn voidaan valita useampi toimittaja, yleensä vähintään kolme (3), kunhan asiasta mainitaan kilpailutuksen yhteydessä. Kestoltaan sopimukset ovat voimassa enintään neljä (4) vuotta poikkeuksia lukuun ottamatta. Poikkeustapauksia myönnettäessä tulee kiinnittää huomiota erityisesti tehokkaaseen kilpailutukseen ja sen vaarantamattomuuteen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 202–203, 232.)

Kaikkia puitejärjestelyn ehtoja ei ole välttämätön sopia sitovasti toisin kuin varsinaisessa puitesopimuksessa. Mikäli kaikkia ehtoja ei sovita ennalta, edellyttää se hankinnan yhteydessä uuden kilpailutuksen. Niin sanotun minikilpailutuksen tulee olla linjassa puitejärjestelyn kilpailutuksen kanssa. Lisäksi toimittajien valintaperusteiden tulee olla yhdenmukaiset koko hankintaprosessin ajan. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 204–206.)

2.4.3 Tarjouspyyntö ja tarjouksien vastaanottaminen

Menetelmän valinnan jälkeen hankkeesta tulee tiedottaa palveluntuottajille/toimittajille tasapuolisesti hankintailmoituksella ja julkisella tarjouspyynnöllä. Tarjouspyynnön tarkoituksena on määritellä hankinta riittävän tarkasti, jotta potentiaaliset toimittajat voisivat osallistua tasapuolisesti tarjouskilpailuun. (Suomen Yrittäjät 2011, 6-8.) Tarjouspyyntö itsessään on koko prosessin tärkein asiakirja, sillä se määrittelee sen, millaista palvelua haetaan ja mitkä ovat esimerkiksi toimittajan vähimmäisvaatimukset. Tarjouspyynnön tulee olla riittävän selkeä ja ketään syrjimätön. Tarjouspyynnön tarkoituksena on saada hankinnan kohde huomioon ottaen mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja vertailukelpoisia tarjouksia. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 246–247.)

Tarjouspyyntö tulee laatia pääsääntöisesti kirjallisesti ja siinä tulee ilmetä hankintamenetelmän kannalta oleelliset tekijät, valintakriteerit ja esimerkiksi sopimuskausi. Tarjouspyynnössä esitettyjen edellytyksien tulee pysyä samoina hankinnan loppuun saakka tehden tarjouspyynnöstä tietyllä tapaa lopullisen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 250–

260.) Valintakriteereinä voivat olla joko edullisin hinta tai kokonaistaloudellisesti edullisin ratkaisu. Mikäli kyseessä on kokonaistaloudellinen ratkaisu, tulee valintaan vaikuttavat tekijät eritellä.

Vastaukset tarjouspyyntöön tulee jättää valittuun määräaikaan mennessä, jonka jälkeen tarjousten käsittely alkaa. Ensimmäiseksi tarjouksista tarkastetaan toimittajien ja tarjousten vaatimusten täytyminen ja tämän jälkeen sopimusten keskinäinen vertailu. (Suomen Yrittäjät 2011, 8-10.)

Yleisimpiä ongelmien aiheuttajia hankinnoissa ovat tarjousten arviointikriteerit, joita ei ollut ilmoitettu etukäteen, tyytymättömyys omiin tai kilpailijan vertailussa saamiin pistemääriin, tarjousten ja tarjouspyyntöjen vastaamattomuuteen sekä jälkitinkimiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 390–392.) Erityisesti palveluhankintojen kilpailutuksessa on havaittu ongelmia, joiden on katsottu johtuvan palveluiden siirtymisestä ulkoiselle toimijalle ja palvelujen määrittelyn vaikeudesta. Palveluhankintaan ryhtyessä ei välttämättä ole aina tarkkaa tietoa siitä, mitä todella halutaan ja näin ollen tarjouspyynnöstä voi tulla puutteellinen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 51.)

2.4.4 Sopimuksen solmiminen ja valitusoikeus

Kun valinta toimittajasta on tehty, siitä tehdään kirjallinen päätös ja tiedotetaan tarjouskilpailussa mukana olleille. (Suomen Yrittäjät 2011, 6.) Kirjallisesta päätöksestä eli hankintailmoituksesta tulee ilmetä oleellisesti päätökseen vaikuttavat tekijät ja perustelut. Tällä pyritään takaamaan tarjouskilpailuun osallistuneille mahdollisuus hyödyntää tarvittaessa olemassa olevia oikeusturvakeinoja. Oleellisimpia tietoja hankintailmoituksessa on se, kuka valittiin ja mitkä olivat valintakriteerit, miten tarjoukset sijoittuivat keskenään, miten kyseinen kilpailutus laadittiin ja mistä tarjousten väliset erot aiheutuivat. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 370–373).

Hankintailmoituksessa tulee olla ilmoitus valitusoikeudesta ja oikaisuohje. Mahdollisia korjaustoimenpiteitä voivat olla omasta aloitteesta tai asianomaisen vaatimuksesta tehty hankintaoikaisu tai hankintalakia rikkoessa yhteydenotto markkinaoikeuteen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 372–373.)

Viimeisenä laaditaan sopimus toimittajan kanssa tarjouspyynnön ja tarjouksen pohjalta. Jotta sopimus toteutuisi mahdollisimman tehokkaasti, yhteistyö jatkuu yleensä sopimuksen aikana aikataulun ja laadun varmistamiseksi. (Suomen Yrittäjät 2011, 6.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Toteutin laadullisen tutkimuksen osana opinnäytetyötäni, sillä tutkimusosuus mahdollistaa aiheen kokonaisvaltaisen tarkastelun. Tutkimuksen avulla sain tietoa juuri toimeksiantajayritykseni asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestä. Tämä mahdollistaa tiedon hyödyntämisen juuri kyseisen yrityksen toiminnassa ja opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimus toteutettiin kevään 2014 aikana. Tutkimus lähti liikkeelle tammikuussa, jolloin aloitin aiheen viitekehykseen tutustumisen ja eri lähteistä löytyvän teorian lukemisen. Tämän avulla lähdin rajaamaan aihettani ostokäyttäytymisestä ja laadin alustavat tutkimustehtävät. Tutkimuksen teemoiksi teorian pohjalta valikoitui koulutusostojen käytännön ostoprosessi, prosessin aikana hyödynnettävät kanavat, valintakriteerit ja verkostoituminen. Helmikuussa aloitin aineiston keruun teemahaastatteluita käyttäen ja maaliskuun aikana aineiston analyysin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakasorganisaatioille tyypillistä ostokäyttäytymistä. Tutkimustehtävät on jaettu kolmeen eri osaan, joita ovat käytännön ostoprosessi, valintakriteerit ja hankintaan osallistuvat. Ensimmäisen tutkimustehtävän tarkoituksena on selvittää, miten organisaatioiden ostoprosessi käytännössä etenee. Tällä pyritään lisäämään toimeksiantajan asiakasymmärrystä, jonka avulla puolestaan toimeksiantaja voi kehittää toimintaa vastaamaan entistä enemmän yrityksen tarpeita.

Toisena tutkimustehtävänä on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat koulutusostoissa toimittajan valintaan. Tämän avulla Open Trainers voi kohdentaa markkinointiviestintäänsä entistä paremmin vastaamaan kohderyhmän tarpeita. Lisäksi tutkimustehtävästä on apua koulutuksien suunnittelussa sekä räätälöinnissä asiakaskohtaiseksi.

Kolmantena tutkimustehtävänä on selvittää, ketkä osallistuvat koulutuksen hankintaan. Tietoisuus siitä, ketkä ovat hankinnassa osallisina, auttaa viestinnän suunnittelussa ja niin sanottujen oikeiden ihmisten tavoittamisessa. Näin pystytään tehostamaan ja suuntaamaan viestintää entistä tarkoituksenmukaisemmaksi. Haastattelut rajattiin käsittelemään ainoastaan koulutuspalveluiden ostoa.

3.1 Open Trainers Oy

Työn toimeksiantajana toimii Open Trainers Oy, joka on koulutuspalveluiden konsulttiyritys. Open Trainers aloitti toimintansa vuonna 2012 ja se on osa Mediamaisteri Groupia. Päätuotteena yritys tarjoaa koulutusta avoimien lähdekoodien ohjelmistoihin ja niistä erityisesti Moodle-oppimisympäristöön. Tämän lisäksi tarjontaan kuuluvat esimerkiksi koulutus koulutussuunnitelmien laatimisesta ja valmisverkkokurssit, joita tarjotaan oppilaitoksille.

Toimitusjohtajan lisäksi Open Trainersilla työskentelee tällä hetkellä kolme työntekijää, jotka ovat koulutuskoordinaattori, liiketalouden harjoittelija sekä osa-aikainen kouluttaja. Lisäksi kouluttajaverkostossa on useita asiantuntijoita, jotka toimivat toimeksiantojen kautta. Yrityksillä on myös kattavat verkostot muun muassa Mediamaisteri Groupin myötä, jonka kanssa toimitaan tiiviissä yhteistyössä.

Kilpailuetuna yrityksellä ovat joustavuus ja räätälöidyt ratkaisut asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. Lisäksi Open Trainersilla on ammattitaitoiset kouluttajat, joilla on laaja kokemus Moodle-oppimisympäristöstä ja tarvittavat pedagogiset valmiudet. Mediamaisteri Groupin kanssa suoritettava yhteistyö mahdollistaa asiakkaalle tarjottavan paketin, jossa yhdistyvät tekninen ratkaisu ja siihen liittyvä koulutus.

Asiakkaita lähestytään henkilökohtaisten kontaktien, kuten suoran sähköpostin ja puhelimen lisäksi uutiskirjeillä, jotka koskevat esimerkiksi tulevia koulutuksia ja tapahtumia. Lehti-ilmoituksia alan lehdissä käytetään satunnaisesti ja osallistumisia erilaisiin alan tapahtumiin, kuten messuille.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän selvittämään, miten ihmiset kokevat oman organisaationsa ostokäyttäytymisen ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Oleellista tutkimustehtävän kannalta oli saada tietoa niin sanotuista odottamattomista tekijöistä, joita ei ollut aiemmin huomioitu.

Laadullisella tutkimuksella ei pyritäkään niin sanotun absoluuttisen totuuden löytämiseen vaan syvemmän ymmärryksen lisäämiseen ja merkityskokonaisuuksien sekä koetun todellisuuden selvittämiseen. Tutkittavat teemat ilmenevät usein tutkittavien toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisena. (Vilka 2005, 97–98.)

Teemahaastattelua pidetään laadullisen tutkimuksen yleisimpänä aineistonkeruumuotona. Toiselta nimeltään puolistrukturoidussa haastattelussa poimitaan tutkimustehtävän keskeiset teemat, jotka ovat merkittäviä tutkimusongelman selvittämiseksi. (Vilka 2005, 101–102.) Itse valitsin teemahaastattelun, sillä se tarjoaa joustavan keskustelun etenemisen eikä säännöstele liikaa haastateltavien vastauksia. Näin haastateltavien omat näkökulmat nousevat helpommin esille eikä vastausten monitahoisuutta tai laajuutta rajoiteta liikaa.

Teorialähtöisellä lähestymistavalla tarkoitetaan aineiston suhteuttamista teoriasta nousseisiin kategorioihin. Teorialähtöisyyden tarkoituksena on lisätä ja uudistaa asiasta jo tiedettyä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 98.) Aiempien tietojeni ja kokemusteni puutteellisuuden vuoksi teorian rooli nousi keskeiseksi tutkimukseni suhteen. Esimerkiksi teemahaastattelussa käytetyt teemat valittiin suoraan teoriasta.

3.3 Otanta ja haastatteluiden toteuttaminen

Haastateltavien valintaa määrittelee se, mitä ollaan tutkimassa. Esimerkiksi asiantuntemus tai omakohtainen kokemus voivat olla valintakriteereitä. (Vilka 2005, 114.) Opin näytetyöni haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa Open Trainersin koulutuspalveluita ostaneista asiakkaista. Tarkoituksena oli, että vastaajilla olisi omakohtaista kokemusta vähintään toimeksiantajayrityksen koulutuspalveluiden ostoista ja että he edustaisivat eri asiakassegmenttejä, joita ovat valtionhallinto, kunnat, oppilaitokset, yhdistykset ja järjestöt sekä yritykset.

Haastatteluiden tavoitteena on kerätä aineisto, joka toimii apuvälineenä tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä ja mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Näin ollen yleistä määrää, paljonko haastateltavia pitäisi olla, ei voida määritellä. Tutkimuksen kannalta merkittävämpää on haastatteluista saadun aineiston kokonaislaatu. (Vilka 2005, 126.)

Haastatteluiden määrässä käytin harkinnanvaraista näytettä, jossa tutkimusaineiston koonti ja valintaperusteet on ennalta perusteltu (Vilkka 2005, 127). Jokaisesta segmentistä valittiin kaksi haastateltavaa, jolloin haastateltavia oli yhteensä kymmenen (10). Osa vastaajista työskenteli koulutusten kanssa päivittäin kun toisille se oli vain lisätyö muiden tehtävien ohella. Vastaajilta ei vaadittu yhtenäistä kokemustaustaa vaan tarkoituksena oli saada realistinen kuva Open Trainersin nykyisistä asiakkaista.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostilla, jonka jälkeen tavoittelin heitä puhelimitse. Haastatteluita varten laadittiin kysymysrunko, joka koostui valittujen teemojen johdattelevista kysymyksistä. Haastattelurunko jakautui kolmeen eri aihealueeseen, joita olivat käytännön ostoprosessi, hankintaan osallistuva henkilöstö ja verkostoituminen (Liite 1). Aiheet ja kysymykset muodostuivat teorialähtöisesti, sillä katsoin, ettei itselläni ollut riittävästi aiempaa tietoa aiheesta, jotta olisin voinut vielä tässä vaiheessa soveltaa aihetta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse pitkien välimatkojen vuoksi. Open Trainers toimii Tampereella, kun taas asiakkaita on ympäri Suomea, suurin osa pääkaupunkiseudulla. Osa haastateltavista varasi esimerkiksi neuvotteluhuoneen käyttöönsä haastattelun ajaksi ja osa suoritti haastattelun omassa työpisteessään. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella myöhempää käyttöä varten.

Kestoltaan haastattelut olivat alle tunnin, 15 minuutista 40 minuuttiin. Haastattelun keston vaikutti muun muassa vastaajien kokemuksen määrä koulutuspalveluiden ostosta. Varsinainen keskustelu haastatteluissa jäi yllättäen melko vähäiseksi. Uskon, että tämä johtui oman kokemukseni puutteesta ja osalla vastaajista kiireisestä aikataulusta.

3.4 Aineiston purku ja sisällön analyysi

Haastatteluiden jälkeen litteroin eli kirjoitin haastattelut auki ja samalla korjasin isoimmat puhekieliset ilmaukset sekä puheessa toistuvat täytesanat. Tämän jälkeen perehdyin aineistoon lukemalla haastatteluita läpi ja koodaamalla niissä esiintyviä, tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita.

Sisällön analyysi alkaa aineiston pelkistämällä tutkimustehtävän mukaisesti. Tarkoituksena on tiivistää tai pilkkoa informaatio ja jättää tutkimukselle epäoleellinen käsittelyn ulkopuolelle. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–109.)

Pelkistin aineistosta oleelliset asiat tulostettuja haastatteluita koodaamalla, jonka jälkeen ryhmittelin ilmaukset teemojen ja asiakassegmenttien mukaan. Pelkistämisen ja teemoittelun jälkeen vertailin segmenttikohtaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä loin teoreettisia käsitteitä.

Jotta aineiston kokonaisuus hahmottuisi eikä jäisi ainoastaan teemoitteluun ja sitaattien esittelyyn vailla varsinaista tulkintaa, jatkoin aineiston käsittelyä havainnollisten tyyppien luomiseksi. Tyypittelyn tehtävänä on etsiä aineistosta keskeisiä elementtejä ja luoda tyyppikuvauksia sekä havainnollistaa tyyppien välisiä eroja. Tyypittelyn muodostamisessa voi käyttää koodaamista, kvantifointia tai teemoittelua. Tyypittely siirtyykin niin sanotusti teemoittelusta astetta pidemmälle tiivistäen aineistoa. (KvaliMOTV 2013.)

Käytin tyypittelyssä apuna koodattuja ja teemoiteltuja haastatteluita. Valitsin haastattelussa esiintyneistä teemoista keskeisimmät elementit ja listasin ne. Tämän jälkeen taulukoin haastattelut sen mukaan, mitkä elementit esiintyivät missäkin haastattelussa. Niin sanottu kvantifointi auttoi hahmottamaan kokonaisuuden vastauksista ja niiden tyyppillisistä elementeistä. Myös tässä kohtaa pidin mukana haastateltavien asiakassegmentit nimeämällä haastateltavat niiden mukaan (esimerkiksi kunta 1, kunta 2).

3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä ja reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja oikeellisuutta, joka ilmenee esimerkiksi tutkimustulosten toistettavuudella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Opinnäytetyöni tutkimuksessa oli 10 vastaajaa, joista jokaiseen segmenttiin kuului kaksi vastaajaa. Näin ollen segmenttikohtainen yleistäminen on harkinnanvaraisia. Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia ja toimivat pohjana jatkokehittämiselle.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse, joka saattoi vaikuttaa haastatteluiden etenemiseen. Osa vastaajista oli haastattelun ajan omassa työpisteessään, jolloin haastattelutilanne ei ollut täysin rauhoitettu tai häiriötön. Tämä saattoi osassa tapauksista johtaa vastausten pintapuolisuuteen ja kiirehtimiseen. Myös oma kokemuksen puutteeni saattoi vaikuttaa haastattelun etenemiseen ja keskustelun suhteelliseen vähäisyyteen.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset mukailevat ennakkokäsitystä Open Trainersin asiakkaista joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Lisäksi tutkimustulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten ja teorioiden kanssa, joita aiemmin olen esittänyt.

4 TULOKSET

Osa vastaajista työskentelee täysipäiväisesti koulutusten suunnittelun ja oston parissa kun taas toisille koulutusten hankinta on sivutyö muiden töiden ohella. Jokaisella vastaajalla on omakohtaista kokemusta vähintään Open Trainersin koulutuspalveluiden ostamisesta.

Haastateltavien vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastaajista mainitaan suorien lainausten yhteydessä ainoastaan asiakassegmentti ja satunnainen numerointi segmentin sisällä (1-2). Alla olevasta taulukosta on nähtävillä haastateltavien tämän hetkinen virka organisaatioissa (taulukko 4). Kuten taulukosta ilmenee, mitään tiettyä titteliä tai virkaa koulutuksen hankkijalle ei ole.

TAULUKKO 4 Yhteenveto vastaajista segmenteittäin

Asiakassegmentti	Virka
Valtionhallinto	Osastosihteeri
Valtionhallinto	Henkilöstökouluttaja, HR-asiantuntija
Kunnat	Opetusteknologiapäällikkö
Kunnat	Hankekoordinaattori
Oppilaitokset	Projektipäällikkö
Oppilaitokset	Vararehtori
Yhdistykset/järjestöt	Koulutuspäällikkö
Yhdistykset/järjestöt	Koulutussuunnittelija
Yritykset	Henkilöstökehityksen edustaja
Yritykset	Henkilöstön kehittämisasiantuntija

Tulokset käsitellään ensin teemojen mukaan tarkasteltuna suoria lainauksia havainnollistamisessa apuna käyttäen. Tämän jälkeen vastaajat ovat tyypitelty heidän ostokäyttämiseen tyypillisten ominaisuuksien mukaan eri ostajatyyppeihin, joita ovat aktiivinen hankkija, passiivinen hankkija ja säädösten mukaan ostava. Näiden kolmen edellä mainitun tyyppin tarkoituksena on tiivistää aineisto sille ominaisten piirteiden mukaan.

4.1 Käytännön ostoprosessi

Käytännön ostoprosessit osoittautuivat hyvin vaihteleviksi. Toisilla organisaatioilla koulutusostojen vaiheet käytiin systemaattisesti lävitse, kuten ne olivat teoriassa esitetty. Joidenkin organisaatioiden edustajien vastauksista ilmeni puolestaan prosessin lyhyt läpivientiaika, jossa suurin osa teoriassa esitetyistä vaiheista sivuutettiin melko nopeasti.

Yhtäläisyyksiä asiakassegmenttien sisällä oli nähtävissä etenkin tarpeen ilmenemisen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien selvittämisen ja koulutuspalvelun arvioinnin suhteen. Hajanaisimmaksi asiakassegmentiksi osoittautui yhdistykset ja järjestöt, jossa ostokäyttäytyminen erosi suuresti haastateltavien välillä.

4.1.1 Koulutustarpeen ilmeneminen

Suuri osa organisaatioiden ostotarpeista on ennakoituja ja ne voivat ilmetä monin eri tavoin organisaation toimintatavasta riippuen. Aloite hankinnasta voi tulla joko sitä tarvitsevalta osastolta, suunnittelusta tai johdolta. (Bergström & Leppänen 2009, 145.) Haastatteluissa kävi ilmi koulutustarpeiden ilmenevän koulutussuunnitelmaa tai osaamiskartoitusta laatiessa. Lisäksi henkilöstön kontaktit saattavat nostaa esille joitain tarpeita, mitä muuten ei olisi havaittu. Haastateltavista noin puolet mainitsivat käyttävänsä sekä osaamis- tai tarvekartoitusta että kuuntelevansa henkilöstön toiveita.

Kyllä niitä [henkilöstön toiveita] kuunnellaan, jos ne HR:ään tai liiketoimintaan päätyy ne toiveet. Mutta kuitenkin pääsääntöisesti niin, jos ajattelee sitä ensimmäistä kysymystä, sitä aloitetta, niin kyllä se yleensä kehityshankkeella ennakoidaan, että siinä vaiheessa, kun se osaamistarve menee henkilöstölle asti, se olisi jo huomioitu. (Yritys 1)

Lisäksi uudet tekniset ratkaisut tai versiopäivitykset nousivat esille koulutustarjontaa suunniteltaessa.

Me tehdään vuosittain koulutussuunnitelmaa, mitä koulutuksia tarvitaan ja mietitään sitä, niin se saattaa tulla myöskin siinä esille, että tämä on semmoinen, mitä otetaan käyttöön ja tätä ei vielä osata käyttää, siihen tarvittaisiin koulutusta. (Valtionhallinto 2)

Selkein yhtäläisyys toimintatavoissa on yrityksillä, joiden yhteyshenkilöiden vastaukset prosessin alusta muistuttivat paljon toisiaan. Lisäksi valtionhallinnolla molemmat vastaajat sanoivat organisaatiossa laadittavan suunnitelmia, joissa koulutustarpeet ilmenevät. Eroavaisuuksia koulutustarpeen havaitsemisessa eri asiakassegmenttien välillä oli oppilaitoksilla sekä yhdistyksillä ja järjestöillä.

4.1.2 Ulkoistaminen

Monessa organisaatiossa on omia osaajia kouluttajina ja tukihenkilöitä, joilta saa tukea ja opastusta tarvittaessa. Päätökseen siitä, järjestetäänkö koulutus itse vai ulkoistetaan se, vaikuttaa muun muassa omasta organisaatiosta tai verkostoista löytyvä osaaminen. Myös koulutuksen aihepiiri vaikuttaa siihen, löytyykö omaa osaamista vai tuleeko kyseinen koulutuspalvelu ulkoistaa. Erityisesti ohjelmistot ja tekniset ratkaisut vaativat usein ulkopuolista kouluttajaa.

Meillä on omia kouluttajia, siis opettajia, jotka kouluttavat sitten muita opettajia ja muutama opettaja on sellainen, joka on erittäin osaava mutta sitten joihinkin asioihin tarvitaan varman päälle -tietoa, vaikka uusiin teknisiin ratkaisuihin. (Kunnat 2)

Koulutukseen tarvittavat resurssit ja henkilöstön panos on myös merkittävä valintakriteeri sisäistä ja ulkoista koulutusta verratessa. ”Jos aiotaan kokonaisvaltaisempaa koulutusta, sellaista, jossa käydään monia alueita läpi, niin meillä ei ole resursseja itse valmistella vaikka osaamista olisi tehdä sellaista pidempää koulutusta.” (Oppilaitos 2).

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi koulutuksesta aiheutuvat kustannukset voivat vaikuttaa siihen, järjestetäänkö koulutusta sisäisesti vai hankitaan koulutus ulkopuolelta. Mitä matalimpia kustannuksia tavoitellaan, sitä mieluummin kouluttaja valitaan oman organisaation sisältä. ”Yksi [valintakriteeri] on kustannustaso, eli jos pyritään pitämään kustannukset matalana, silloin tietysti pääsääntöisesti omin resurssein.” (Yritys 1).

4.1.3 Toimittajien etsiminen

Kun tarve on havaittu ja määritelty, alkaa potentiaalisten tarjoajien etsintä ja informaation kerääminen (Bergström & Leppänen 2009, 148). ” – – kellä on koulutustarve, niin he sitten selvittävät eri mahdollisuuksia tehdä sitä. Ja HR meillä tukee sitten.” (Yritys 1). Toinen vastaaja puolestaan kuvaa toimittajan etsimisen prosessia: ”Meillä on tietyt yhteistyökumppanit, keitä yleensä suositellaan käytettäväksi. Toki välillä tulee sitten uusia, mutta silloin yleensä selvitetään tarkemmin yrityksen taustat ja pyydetään toimitamaankin yrityksestä tietoa.” (Yritys 2)

Läheskään aina taustalla ei ole laajempaa kartoitusta, etenkin mikäli ostajan ja toimittajan välille on syntynyt strateginen kumppanuus (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35). Haastatteluissa nousikin esille aiemmat kokemukset ja suositukset.

Ei ole mitään semmoista virallista kartoitusta aina, mutta yksinkertaisesti menee niin, että mikä on se substanssi tarvealue ja asia, niin siihen katsotaan, mitä siihen on tarjolla. Ja jos tiedetään joku hyväksi koettu tapa, niin tietysti sitä sitten jatketaan. (Kunnat 2)

Suosituksia kysyttiin oman henkilöstön lisäksi esimerkiksi yhteistyökumppaneilta ja muilta verkoston jäseniltä. ”Netistä katsotaan, löytyykö sieltä ja sitten käytetään muita, jotka ovat koulutuksia järjestäneet, että me toimitaan aika paljon yhteistyössä – –” (Valtionhallinto 2). Myös aiemmat koulutuspalautteet toimivat arvioitavana materiaalina uutta koulutusta harkitessa. Suurin osa vastaajista kertoikin keräävänsä koulutuspalautetta systemaattisesti esimerkiksi sähköiseen palautejärjestelmään, joka mahdollistaa palautteen myöhemmän tarkastelun.

Ihan täällä meidän porukoissa keskustellaan pitkän linjan asiantuntijoiden kanssa, onko heillä suosituksia ja sitten meillä on järjestelmä, mistä nähdään, ketkä on meille aikaisemmin toimittanut ja tehnyt vastaavia. – – Ja toki myös netistä haetaan. (Yritys 2)

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan keränneet palautetta järjestelmällisesti. Esimerkiksi oppilaitosten edustajien mukaan palautteen kerääminen tapahtuu yleensä suullisesti eikä formaalin palautelomaketta ole laadittu. Palautetta saatetaan kysellä myös satunnaisotannalla, esimerkiksi vain joidenkin koulutusten jälkeen. ”Kysytään epämuodollista mielipidettä aina – – mutta formaalia palautelomaketta tai muuta ei ole kerätty. Ei ole ollut resursseja aloittaa sitä asiaa.” (Oppilaitos 2)

Asiakassegmentteittäin tarkasteltuna yhtäläisyyksiä oli havaittavissa toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien selvittämisessä. Vastaukset jakautuivat karkeasti luokiteltuna kahteen osaan, aktiivisiin ja passiivisiin hankkijoihin.. Esimerkiksi yritystasolla seurataan aktiivisesti, mitä ympärillä tapahtuu, kun taas oppilaitoksilla se on vähäisempää. Useampi vastaaja mainitsi tässä kohden sähköpostiin tulevat uutiskirjeet niin sanottuna työvälineenä toimittajamarkkinoiden kartoittamisessa.

4.1.4 Kanavat

Toimittajamarkkinoiden kartoittamisessa ja tiedon etsinnässä hyödynnetään usein suosituksia ja referenssejä sekä esimerkiksi henkilökohtaisia kontakteja ja yritysotteita, joista selviää taustatiedot (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42).

Organisaation ostotoimen parissa työskentelevät mainitsivatkin haastatteluissa käytetyiksi kanaviksi kotisivut ja suositukset sekä yhteistyön. Lisäksi tapauskohtaisesti kysytään asiantuntijoiden mielipidettä. Vain yksi vastaaja ilmoitti hankkivansa tietoa tapaamalla toimittajia. Vastaukset ovat pääpiirteittäin linjassa aiemmin toteutetun tutkimuksen kanssa, missä selvitettiin organisaatiomarkkinoilla hyödynnettäviä kanavia ostotoimen parissa työskentelevien kesken. (Bottom 2013, 42–44.)

Kotisivut nousivat esiin jokaisen asiakassegmentin vastauksissa. ”Jos on oikein hyvät kotisivut ja saa riittävän informaation, niin mä sanoisin, että hyvät kotisivut ovat niin kuin A ja O.” (Kunnat 1.) tiivistää yksi vastaajista. Erityisesti kotisivujen merkitys korostuu uutta toimittajaa haettaessa. ”Silloin, kun etsitään jostain tietystä aiheesta tai selvitetään, mitä jollain toimijalla on tarjonnassa tai referenssejä, ne [kotisivut] katsotaan.” (Yritys 1.)

Kuntien ja valtionhallinnon keskuudessa yhteistyötä julkishallinnon kanssa hyödynnetään mahdollisia toimittajia kartoittaessa. Muilta saadut suositukset ja verkostojen omat kokemukset auttavat etsintävaiheessa toimittajien rajaamista.

Kyllä mä luulen, että aika usein jos me tehdään jotain uutta meillä, niin kyllä me kysellään muilta, millaisia koulutuksia ja onko heillä ollut. Me rajataan niitä [vaihtoehtoja] heti pois, kun jollain alalla saattaa olla tosi

paljonkin tarjontaa. Ei hukuta siihen massaan, mikä sieltä netistä sitten mahdollisesti löytyy. (Valtionhallinto 2)

Uutiskirjeiden kohdalla haastatteluissa nousi esille suurimpana ongelmana ajan puute perehtyä saapuneisiin sähköposteihin, joita tulee runsaasti työpäivän aikana. Uutiskirjeiltä toivotaankin lyhyttä ja ytimekästä sisältöä sekä relevanttia otsikkoa, jonka mukaan päätetään, avataanko uutiskirje vai ei. ”Sähköpostia tulee muutenkin niin valtavasti. Varsinkin jos on pitkä uutiskirje, niin kyllä sen melkein nopeasti vilkaisee, muttei syvällisemmin perehdy. Lyhyt ja ytimekäs sähköposti niin sen saattaa lukea.” (Kunnat 1.)

Oppilaitoksien vastauksissa kävi selviten ilmi positiivinen suhtautuminen uutiskirjeisiin ja niistä koettuun hyötyyn. Kaiken kaikkiaan uutiskirjeiden merkitys koettiin silti melko vähäiseksi. Erityisesti yhdistysten ja järjestöjen asiakassegmentti koki uutiskirjeet hyödyttömiksi ajan puutteen vuoksi.

Meidän sähköposti täyttyy niin useasti, ettei sinne ole mahdollista jättää kovin pitkäksi aikaa yhtään mitään säilöön. Menee ehkä nekin [uutiskirjeet] roskikseen saman tien tullessaan, että ehkä toisenlaiset markkinointikeinot, kuten paperi, voi olla parempi meidän tapauksessa. (Yhdistykset/järjestöt 2)

Sosiaalista mediaa hyödynsivät puolestaan kunnat esimerkiksi tiedon saannissa ja vähiten sitä hyödynsivät yhdistykset ja järjestöt. Muilla segmenteillä vastaukset jakautuivat riippumatta siitä, mihin segmenttiin vastaajat kuuluivat. Esimerkiksi osa vastaajista koki sosiaalisen median helpottavan tiedonsaantia ja tuovan lisää luotettavuutta. ”On sillä merkitystä, etenkin jos yritys löytyy Facebookista ja esimerkiksi julkaisee jotakin tai on aktiiviset Facebook-sivut esimerkiksi, niin kyllä se on tärkeää. Tulee tietynlainen uskottavuus.” (Kunnat 1)

Kuntien edustajista toinen vastaaja vertasi sosiaalisen median käyttäytymistä puskaradioon.

On varmasti [merkitystä] ja sitä kautta se menee, jos on vaikkapa Facebook-ryhmät, Twitterit ja muut niin sitä kuulee ja näkee monenlaista, nekin vaikuttaa. En osaa sanoa suoraan, miten tähän, mutta kyllähän niin kuin yksinkertaisesti kaikenlainen puskaradio toimii niin kuin vaikka opettajien keskuudessakin. Jos tiedetään, että joku palvelu on hyvää niin tavalla tai toisella leviää. Ja myös ne huonommat uutiset. (Kunnat 2.)

Sosiaalisen median hyödyntämiseen vaikuttaa myös paljon organisaation oma sisäinen toimintamalli. Kaikki organisaatiot eivät itse ole sosiaalisessa mediassa, jolloin sen koettu hyöty ja merkitys ovat vähäistä. ”Ei me kyllä, ei me esimerkiksi täällä meillä käytetä mitään Facebookia tai tällaisia systeemeitä. Ne eivät koulutuksissa kyllä tule esille” (Valtionhallinto 2) toteaaakin eräs vastaaja.

Verkostojen merkitys yritysten ja organisaatioiden välisillä markkinoilla on merkittävä. Verkotot muodostuvat joko sisäisistä tai ulkoisista verkostoista ja niiden tarkoituksena on lisätä osapuolten tietoa ja osaamista sekä sen myötä tuottaa lisäarvoa. (Viitala & Jylhä 2013, 179.) Jokainen vastaaja mainitsi hyödyntävänsä erilaisia verkostoja vaihtelevissa määrin.

Merkittävimmiksi verkostoiksi toimijoiden välisen yhteistyön lisäksi mainittiin erilaiset tilaisuudet kuten seminaarit ja keskusliiton koulutukset. Erityisesti julkishallinnossa verkostojen merkitys korostui tiiviin yhteistyön merkeissä.

4.2 Valintakriteerit

Tärkeimmiksi ostavan organisaation valintakriteereiksi mainitaan muun muassa tarjottu kokonaisuus, helppo saatavuus, myyjän asiantuntemus, hintataso ja informaation saaminen (Bergström & Leppänen 2009, 149). Nämä edellä mainitut kriteerit nousivat vahvasti esiin myös teemahaastatteluissa. Lisäksi huomiota kiinnitettiin aiempiin kokemuksiin, muiden suosituksiin ja referensseihin.

Yrityksen ydinosaaminen ja asiantuntijuus voi ilmetä esimerkiksi verkostojen myötä, kuten oppilaitosten toinen edustaja kertoo: ”Open Trainers on Mediamasterin tytäryhtiö ja tiedettiin, että Open Trainersin järjestämä koulutus ja osaaminen liittyvät nimenomaan Moodleen, Moodlen käytön kouluttamiseen, että se on tietenkin tärkein kriteeri.” (Oppilaitos 1)

Toimittajan ammattitaito näkyy asiakkaalle myös viestinnässä, jota käydään ennen ostoa. Ostaja arvioikin toimittajaa usein jo ennen varsinaisen palvelun tuottamista (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46).

Paljon vaikuttaa tietenkin se, jos sähköpostilla käydään keskustelua, että saa heti kattavan kuvan yrityksen tai henkilön tuottamasta palvelusta. Jos kovasti joutuu itse selvittämään, minkälainen se koulutus voisi olla niin helposti se antaa epäammattimaisen kuvan koulutuksen tuottajasta. Koulutuksen tuottajalla pitäisi olla oma näkemys, mitä hän pystyy ja mitä hän myy niin se on yleensä helppoa. (Kunnat 1)

Koska koulutuspalvelu kulutetaan ja tuotetaan pääsääntöisesti samanaikaisesti, aikataulujen merkitys korostuu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 210). Joustavat aikataulut vaikuttavat palvelun saatavuuteen, jonka vuoksi se voi toimia myös yhtenä valintakriteerinä. Erityisesti tilanteissa, joissa koulutukset tulee suunnitella hyvissä ajoin ja ilmoittaa eteenpäin, aikataulujen merkitys korostuu.

Siinä alkuvaiheessa on se, että kouluttajan aikataulu sopii meidän [aikatauluun]. Meillä tehdään oma aikataulu aina vuodeksi koulutusten osalta, niin meidän täytyy hakea semmoinen, jolle sopii se päivä, mitä me ollaan ilmoitettu –. (Valtionhallinto 2)

Myös toimittajayrityksen perustiedot ja asiakaspalautteet sekä referenssit voivat auttaa ostajaa valinnan teossa. Näitä yrityksen perustietoja voivat olla esimerkiksi kannattavuus, maine ja tunnettuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 238.) ”Tietenkin hyvä ja vakavarainen yritys” (Yritys 2) mainitseekin yksi haastateltavista.

Erityisesti yrityksen edustajat korostivat valintakriteereissä kokonaisuuden ratkaisevan. Vaikuttaviksi tekijöiksi koettiin muun muassa tarjonta, osaaminen, kustannustaso, referenssit ja palvelun laatu. Myös kuntien ja valtionhallinnon segmenttien vastaukset olivat yhdenmukaiset. Valtionhallinnolla tärkeimpiä kriteerejä olivat hintataso ja aiemmat kokemukset.

4.2.1 Hinnan merkitys

Ostettavan palvelun hinta ja kustannukset nousevat lähes aina esiin hankintojen yhteydessä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 52). Hinnan merkitys koulutuspalvelua ostettaessa vaihtelee organisaatiosta ja tilanteesta riippuen, sillä valintakriteerit ovat tapauskohtaisia ja vaihtelevat tilanteittain (Ojasalo & Ojasalo 2010, 48). Esimerkiksi yksi vastaajista kuvaili tilannetta:

Jos jossakin asiassa tarve on kovaa ja siihen on budjetoitu rahaa, niin silloin ei ole yhtä suurta merkitystä mutta sitten on myös asioita, että harkitaan sitä, kannattaako järjestää koulutusta ja silloin se voi olla pienestäkin kiinni. Jos on hankeraha tai muu ja mietitään, että jokainen euro, mitä käytetään vaikka koulutuspalveluun, on jostakin muusta asiasta pois. (Kunnat 2)

Myös budjetit nousivat haastatteluissa esille ja niiden vaikutus koulutuksen hankintaan. Lisäksi budjettien ollessa tiukat, korostuu priorisoinnin merkitys, etenkin suurissa organisaatioissa, missä tarpeita on monia.

No on sillä tietenkin merkitystä siinä, kun me ollaan vuosittain budjetoitu siihen koulutukseen tietty euromäärä, niin meidän pitää tarkkailla sitä, että pysytäänkö me budjetissa. On sillä, – – pitää priorisoida, että mitä koulutusta otetaan. (Valtionhallinto 1)

Asiakassegmenteistä oppilaitoksille ja yrityksille hinta ei ollut yhtä selkeässä roolissa kuin esimerkiksi valtionhallinnolla. Etenkin yritysten edustajat korostivat koulutuspalvelun kokonaisuuden ratkaisevan.

Julkisella hallinnolla ja erityisesti kunnilla on myös niin sanottuja yhteiskoulutuksia, joilla pyritään säästämään koulutuskustannuksia. Näin pystytään tehostamaan koulutukseen käytettäviä varoja.

Kuitenkin maantieteellisesti ei ole niin pitkiä matkoja, ettei voisi keskittää koulutuksia. Se on varmaan tulevaisuudessakin sellainen yks, mihin suuntaan on kuljettava. On pakko järjestää yhteiskoulutuksia ja jakaa sitä kautta kustannuksia. (Kunnat 1)

4.2.2 Opetusmuoto

Opetusmuoto oli myös yksi tekijä, jolla koettiin olevan merkitystä valinnan suhteen. Erityisesti opetusmuodon valinnan varaa ja räätälöintimahdollisuuksia arvostetaan.

Pitäisi olla tällainen koulutuspaketti heti selkeästi esillä, mitä tarjotaan ja mitä maksaa. Ja mahdollisimman sovellettava, eli semmoinen, minkä pystyy itselle räätälöimään sopivaksi, ettei tarjota koko päivän koulutusta, jos tilaaja on ajatellut puolen päivän koulutusta. Voi olla monta vaihtoehtoa. (Kunnat 1)

Lisäksi ryhmän koko, jolle koulutusta haetaan, vaikuttaa opetusmuodon valintaan ja sen merkitykseen. Verkkokoulutus nousi myös esille osassa haastatteluita. Verkkokoulutuksen positiivisia vaikutuksia ovatkin muun muassa matkakuluissa säästäminen, jolloin säästetyt kulut voidaan keskittää esimerkiksi varsinaiseen koulutukseen ja ratkaisun kokonaistaloudellinen edullisuus säilyy.

Meillä oli itsellä tässä kaksi webinaaria, ja ne olivat todella hyvät. – – Säästää aika paljon, lennot, hotellit ja päivärahat. Ihmiset saa olla omassa virastossa oman koneen vieressä. Siinä saa koulutus olla vähän hintavampi, kun se silti vielä kestää sen kilpailun, kun lasketaan plussat ja miinukset. (Valtionhallinto 2)

4.3 Osallistuvat henkilöt

Organisaatioiden ostoprosessiin osallistuvat henkilöt vaihtelevat organisaatiosta ja ostettavasta tuotteesta tai palvelusta riippuen. Lisäksi niiden tunteminen voi olla haastavaa asiakaskohtaisuuden ja muuttuvien olosuhteiden vuoksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35–37.) Kymmenestä (10) haastattelusta ei ilmennyt mitään niin sanottua pääsääntöä, ketkä osallistuvat koulutuksen suunnitteluun ja hankintaan. Koulutushankinnoista vastaavien titteleitä olivat esimerkiksi hankekoordinaattori, koulutussuunnittelija ja opetusteknologiapäällikkö.

Haastatteluissa nousi esille, että monissa organisaatioissa hankintayksikkö ei vastaa koulutusostoista, vaan ne hoidetaan esimerkiksi koulutusta tarvitsevan osaston sisällä. Suuremman mittakaavan hankinnoissa ja esimerkiksi puitesopimuksia laatiessa hankintayksiköltä saa kuitenkin tarvittavaa tukea. Tällaisia suuremman mittakaavan hankintoja ovat julkisella hallinnalla esimerkiksi yli 30 000 € hankintarajan ylittävät hankinnat (Eskola & Ruohoniemi 2011, 97).

Liiketoiminta- tai aihepiiriomistaja, HR ja sitten ihan hankintatoimi [osallistuvat]. Noi saattaa olla osapuolina ja niiden roolitus voi olla vähän erilainen. Hankinta saattaa olla mukana siinä vaiheessa, jos keskustellaan puitesopimuksista tai yhteistyösopimuksista. Eli jos sellainen on olemassa, sittenhän hankintaa ei tarvitse yksittäisen koulutuksen toteutukseen vaan sen voi hoitaa sitten liiketoimi.

Organisaatiosta riippuen hankintaan osallistuvat voivat vaihdella suurestikin. Kuten toinen oppilaitosten edustajista totesi: ”Koulutuksia voi järjestää koulu itse opettajilleen tai sitten täältä opetustoiminnon hallinnosta tai kaupungin johdon käsin tai kuntien yhteistyönä. Siinä on niin monta välireittiä. (Kunnat 2)

Myös toimittajan rooli ostoprosessin aikana vaihtelee segmenteistä riippumatta. Osassa organisaatioita järjestettävät koulutukset suunnitellaan alusta loppuun itse, kun taas toiset kuulevat toimittajan mielipidettä sisällöstä. ”Kyllä heti alusta asti pyritään ottamaan [toimittaja] siihen mukaan ja kysytään heidän kaikkia mahdollisuuksia ja miten he työstäisivät sitä koulutusta, mitä he tarjoavat.” (Valtionhallinto 2)

Monessa organisaatiossa koulutushankintaan on saatavilla tukea. ”Meillä on käyty näitä HAUSin koulutuksia, missä on näistä koulutusten hankinnoista ja sitten meillä on täällä hallinnossa, hallinnosta saa kyllä tukea. Meillä on näitä hankintahenkilöitä erikseen ja lakimiehiä tukena ja turvana tässä sopimuksen teossa.” (Valtionhallinto 1) Erityisesti yritysten edustajien vastauksista ilmeni vahva tuki esimerkiksi hankintaorganisaation tasolta.

Koulutusta ja tukea koulutuspalvelun hankintaan ei yhdistyksillä, järjestöillä eikä oppilaitoksilla ole juurikaan saatavissa. Yhteensä vastaajista yli puolet sanoi, ettei varsinaista koulutusta tai tukea koulutushankintojen ostoon ole järjestetty. Vastauksista kävi myös ilmi, ettei kyseistä koulutusta kaivatakaan vastaajien kesken, etenkin mikäli kyseessä on suhteellisen pieni hankinta.

Riippuu ostettavan paketin hinnasta ja suuruudesta. Meidänhän pitää julkisen kilpailutuksen kautta asiat hoitaa, jos mennään yli 30 000 €. Se on sinänsä ihan oma prosessi, johon on oma yksikkökin meillä. Mutta tämmöisissä pienehköissä, yksittäisissä koulutuksissa ei. (Yhdistykset/järjestöt 1)

4.4 Ostajatyypit

Haastattelut jakautuvat kolmeen erilaiseen ostajatyypin, joita ovat aktiivinen ja passiivinen hankkija sekä säädösten mukaan ostavat. Pääsääntöisesti haastateltavat sijoittuivat näihin ryhmiin asiakassegmentteittäin eli samankaltaisuuksia asiakassegmenttien kesken oli nähtävissä erityisesti yritysten, oppilaitosten ja valtionhallinnon sisällä.

4.4.1 Aktiivinen eli moderni hankkija

Prosessin eteneminen aktiivisilla hankkijoilla vastaa pääpiirteittäin teoriassa esitettyä palveluoston prosessimallia uuden oston suhteen. Ostoprosessit viedään huolella alusta loppuun saakka palvelun arviointia myöten. Hankintaa tehdessä ja etenkin uutta toimittajaa etsiessä muodostuu aito kilpailutilanne, jossa arvioidaan tarjolla olevien toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia.

Aktiiviselle hankkijalle on tunnusomaista toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien aktiivinen seuranta ja erilaisten vaihtoehtojen arvioiminen. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien selvittäminen ei tapahdu pelkästään koulutustarpeen ilmetessä, vaan aktiiviset hankkijat pyrkivät olemaan koko ajan selvillä siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja mitä mahdollisuuksia kenelläkin on tarjota (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 151). ”Meillä on HRD-tiimi, joka sitä työkseen tekee. Kaikkea valmennukseen liittyvää kartoitetaan, myös näitä vaihtoehtoja ja tarjoajia” tiivistää yksi vastaajista (Yritys 2).

Varsinaisista koulutushankinnoista vastaa kokopäiväisesti koulutusten parissa työskentelevä henkilöstö ja tukea hankinnan suorittamiseksi on saatavissa esimerkiksi hankintatoimen jäseniltä tai lakimiehiltä. Koulutushankintaan osallistuvat vaihtelevat hankinnasta ja sen koosta riippuen, mutta pääsääntöisesti hankintaan osallistuva henkilöstö koostuu aloitteentekijästä, vaikuttajasta/vaikuttajista ja ostajasta.

Aloitteentekijänä aktiivisen hankkijan tiimissä voivat toimia ostajan itsensä lisäksi käyttäjät eli oston kohteen kanssa työskentelevät. Vaikuttajat eli tiedon tuottajat koostuvat puolestaan HR-tiimin tai vastaavan yksikön jäsenistä ja mahdollisesti oston parissa

työskentelevästä henkilöstöstä. Ostajan rooliin sisältyy tällä ryhmällä tyypillisesti hankinnan neuvottelun lisäksi lopullinen päätösvalta.

Koska hankinnassa voi olla mukana myös niin sanottuja asianomistajia eli kyseisen tarpeen kanssa työskenteleviä, tällöin voidaan puhua poikkiorganisatorisesta hankintatiimistä. ”Meillä yleensä tämä HRD-tiimi on se, joka virallisesti suorittaa sen hankinnan. Toki saattaa osastolta olla joku mukana tai sitten hankinnasta ovat tarpeen mukaan mukana.” (Yritys 2)

Valintavaiheessa tälle ostajatyypille on merkittävintä hankittavan palvelun kokonaisuus eikä mikään yksittäinen tekijä. Hinnan merkitystä ei voida sivuuttaa, mutta se suhteutetaan kokonaisuuteen, johon vaikuttavat esimerkiksi palvelun aihepiiri, koko ja laatu.

Tarjoukset käydään kaikki läpi ja mietitään sitä kokonaisuutta, että ovatko he toimittaneet meille aikaisemmin ja sitten ne yrityksen perustiedot, valmennuksen sisältö ja välineet, toteutustapa ja hinta. – – hinta-laatusuhde on tärkein. (Yritys 2)

Toinen vastaaja korostaa vielä sopivuutta omaan tarpeeseen ja osaamista suorittaa kyseinen palvelu. ”Siinä on aihepiiristä riippuen monia erilaisia vaikuttavia tekijöitä mutta niin kuin se tarjonta, osaaminen, kustannustaso, referenssit, ehkä tärkeimpänä niistä se sopivuus meidän tarpeeseen ja kustannustaso.” (Yritys 1) Yhteistä tälle ostajatyypille on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tyytyväisyys koulutuksen riittävyteen.

Aktiivisten hankkijoiden ostajatyyppeihin kuuluvat erityisesti yrityksiä edustajat. Lisäksi toisen yhdistysten ja järjestöjen edustajan haastattelussa ilmeni useampia tälle tyypille ominaisia piirteitä.

4.4.2 Perinteinen (passiivinen) hankkija

Perinteisen hankkijan ote on passiivisempi kuin aktiivisella hankkijalla ja ostoprosessi on usein pelkistetympi. Prosessin etenemiseltä tämän ostajatyypin käyttäytyminen muistuttaa rutiiniostoa. Perinteinen hankkija ei selvitä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia aktiivisesti ja usein tyytyykin toimittajilta itseltään tulleeseen informaatioon (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 151). ” – – ostettiin sen takia, ettei ollut tarvetta etsiä muualtakaan. – – Todettiin, että näihin aikoihin meillä on yllättävän joustava tämä pro-

sessi ylipäättensä, ettei tarvitse hirveästi miettiä. Jos tarvetta on, niin sitten järjestetään.”
(Oppilaitos 2)

Passiivinen hankkija suorittaa koulutushankinnan usein muiden töiden ohella, jolloin hankintaan osallistuva tiimi jää usein melko rajatuksi. Koko prosessi voi olla ostajan harkinnan varainen, jolloin ostaja itse toimii aloitteentekijänä, vaikuttajana, ostajana ja päätöksentekijä.

Tyypillisesti perinteinen hankkija tulee Open Trainersin asiakkaaksi Mediamaisterin, emoyhtiön kautta yksinkertaisuuden vuoksi. Koska Mediamaisteri on tuottanut teknisen ratkaisun, sitä kautta perinteinen hankkija hakee myös kouluttajaa. ”Silloin alkuvaiheessa soitettiin Mediamaisteriin ja he sanoivat, että tällainen tytäryhtiö on, tilatkaa sieltä. – – Se oli helpoin ratkaisu nopeaa apua vaativaan tilanteeseen” (Yhdistykset/järjestöt 1).

Tälle ostajatyypille on ominaista, että tarpeet ilmenevät melko epäsäännöllisesti. Koska toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia ei selvitetä aktiivisesti, toimittajien tarjoaman informaatio merkitys korostuu. Kilpailevia tarjouksia tai vaihtoehtoisia toimittajia ei tarpeen ilmetessä haeta, jolloin varsinaista kilpailutilannetta ei ehdi syntyä. ”Moodlen suhteen ei ole mitään sen laajempaa kartoitusta koulutusten tarjoajista muistaakseni edes tehty” (Yhdistykset ja järjestöt 1). Kun kyseessä on suhteellisen pienet hankinnat, aiempien toimittajien rooli korostuu.

– – pienempiin asioihin, jos tiedetään joku tuttu ja turvallinen ratkaisu niin sitä voidaan jatkaa, mutta sitten jos on joku iso kokonaisuus – – niin ne pitää sitten virallisesti kilpailuttaa ja kartoittaa koko Suomen tasolla. (Kunnat 2)

Ostojen satunnaisuuden ja suhteellisen pienen koon vuoksi hinnan merkitys valintavaiheessa on vähäinen. ”No tässä tapauksessa hinnasta ei paljoa neuvoteltu. – – ei haettu kilpailevia tarjouksia siis ollenkaan.” (Oppilaitokset 1) Toinen vastaajista tarkentaa vielä ” – – jos ne koulutukset olisi merkittävästi kalliimpia, silloin varmaan joutuisi kattoon sitäkin asia” (Oppilaitos 2).

Koska prosessiin käytettävät resurssit ovat usein hyvin rajalliset, näkyy se myös prosessin läpiviennissä. Esimerkiksi koulutuksen arviointi on tällä ryhmällä melko vähäistä eikä määrällistä palautetta juurikaan kerätä. Myöskään varsinaista tukea tai koulutusta ostoprosessin toteuttamiseen ei ole saatavilla.

Tai sanotaan näin – – että riippuu ostettavan paketin hinnasta ja suuruudesta. Meidänhän pitää ton julkisen kilpailutuksen kautta asiat hoitaa, jos mennään yli 30 000. Se on sinänsä ihan oma prosessi, johon on oma yksikkökin meillä. Mutta tämmöisissä pienehköissä, yksittäisissä koulutuksissa ei. (Yhdistykset/järjestöt 1)

Tähän tyyppiin lukeutuvat erityisesti oppilaitokset ja toinen yhdistysten ja järjestöjen edustajista. Myös toinen kuntien edustaja lukeutuu suuremmaksi osaksi tähän ryhmään.

4.4.3 Säädösten mukaan ostavat

Säädösten mukaan ostavilla ostoprosessiin vaikuttavat eniten voimassa olevat lait, sopimukset ja hankelistat, jotka ovat valtion valmiiksi kilpailuttamia listoja mahdollisista ja suositelluista toimittajista. Toiminnaltaan hankintaprosessi muistuttaa pitkälti muunneltua uudelleenostoa, jossa kilpailutilanne ja toimittajamarkkinoiden mahdolliset muutokset tarkastetaan, vaikka edelliseen toimittajaan oltaisiin oltu täysin tyytyväisiä.

Meillä on aina sopimukset, jotka ovat useammaksi vuodeksi ja sitten meillä on niin sanottuja puitesopimuksia. Ja sitten ne, jotka on puitesopimus-toimittajiksi valittu, niin sittenhän se on helppoa koulutuksen hankkiminen tällaiselta organisaatiolta. Jos ei ole puitesopimusta, sitten tarvitsee aina katsoa, lähdetäänkö me kilpailuttamaan ja siinä meillä on puolestaan aina apuna HAUS ja mitä siellä on määritelty. (Valtionhallinto 1)

Mikäli haetaan uutta sopimusta tai uutta toimittajaa hankelistan ulkopuolelta, prosessi muistuttaa aktiivista hankintaa. Tällöin toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia selvitetään aktiivisemmin ja ostoprosessin vaiheet suoritetaan perusteellisemmin kuin esimerkiksi sopimuskauden hankinnoissa.

Siinä varsinkin sitten, jos meillä on oletamus, että me lähdetäisiin jotain muuta hankkimaan, kuin mitä tän toimittajan kanssa on jo, silloinhan – – selvitetään kovastikin näitä, mitä on muualla tarjolla. Sillain, että me ei olla pelkästään vastaanottamassa, silloin meillä on aktiivisempi ote. (Valtionhallinto 1)

Hankintaan osallistuu tyypillisesti aloitteentekijä, vaikuttaja/ vaikuttajat kuten aihepiirin asiantuntijat, ostaja, päätöksentekijä ja kontrolloija, joka vastaa budjettien laatimisesta.

Varsinainen ostaja suunnittelee ja neuvottelee hankinnasta, mutta viimeinen päätösvalta on usein ostajan esimiehellä tai yksikön päälliköllä.

Tarpeet ilmenevät tälle ostajatyypille usein erilaisten suunnitelmien ja kartoitusten yhteydessä, jonka lisäksi henkilöstöllä voi olla mahdollisuuksia vaikuttaa asiaan. ”Joko se tulee sieltä työntekijätasolta, että hei me huomataan, että tarvittaisiin tähän koulutusta tai sitten – – me tehdään vuosittain koulutussuunnitelmaa, että mitä koulutuksia tarvitaan.” (Valtionhallinto 2)

Tyypillistä tälle ryhmälle on hinnan suuri merkitys valinnan suhteen, sillä se on hankintalaissa säädelty. ”Joo, eli hinta on valtiolla se suurin [valintakriteeri]. Meidän ensisijaisesti pitää valita se edullisin. Sitten, jos hinta ei ratkaise, niin täytyy olla jotain erikoista, miksi päädytäänkin johonkin muuhun.” (Valtionhallinto 2)

Lisäksi tälle tyyppille ominaista on yhteistyö muiden toimijoiden kesken prosessin eri vaiheissa. Erityisesti tiedon hankinnassa ja valintavaiheessa kuullaan usein muita toimijoita, heidän kokemuksiaan ja suosituksiaan. Lisäksi jo tarpeen määrittelyvaiheessa voidaan selvittää, millaisia koulutuksia muut yhteistyökumppanit ovat aiheesta järjestäneet.

Säädösten mukaan ostavat ovat ikään kuin väliryhmä aktiivisten ja passiivisten hankkijoiden välillä. Mikäli ei ole voimassa olevaa sopimusta, muistuttaa ostajaryhmän toiminta aktiivista hankkijaa ja päinvastoin. Koska tähän ryhmään kuuluvat valtionhallinto ja toinen kunnan edustajista, tyypillistä on myös prosessin lakisääteisyys. Hankintalaki on asettanut tietyt puitteet, jonka mukaan tulee toimia erityisesti suuremmissa hankinnoissa.

Myös muut ostajatyypit ja erityisesti aktiiviset hankkijat voivat toimia puite- ja yhteistyösopimusten nojalla, jolloin prosessiin kuuluu säädösten mukaan ostavien kanssa samoja piirteitä. Merkittävin ero edellä mainittujen ryhmien välillä on kuitenkin valintakriteerit koulutuspalvelun hankinnassa.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää Open Trainersin asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Asiakassegmenttien tarkastelu osoitti sen, että asiakassegmenttien sisältä löytyy selviä yhtäläisyyksiä kuin myös merkittäviä eroavaisuuksiakin. Kaiken kaikkiaan haastateltavat jakautuivat kolmeen ostajatyyppiin, joita ovat aktiivinen ja passiivinen hankkija sekä säädösten mukaan ostavat.

Teoriaosuudessa esitellyt hankintatoimen jäsenten roolit ilmenivät vaihtelevasti edellä mainituista ostajatyypeistä riippuen. Laajin hankintatoimi koulutushankinnoissa on aktiivisilla hankkijoilla, joilla tiimi voi koulutushankinnasta riippuen muodostua poikkiorganisatorisesti. Perinteisellä eli passiivisella hankkijalla hankintaan osallistuva tiimi jää puolestaan melko suppeaksi ja säädösten mukaan ostavien hankintatoimi sijoittuu näiden välimaastoon, muistuttaen enemmän kuitenkin aktiivisen hankkijan hankintatoimea.

Käytännön ostoprosessi vaihteli Open Trainersin asiakkailla merkittävästi eikä mitään yleispätevää kaavaa prosessin etenemiselle ole hahmoteltavissa. Tarpeiden havaitsemisesta lähtien menettelytapoja oli useita haastattelusta riippuen. Eniten yhtäläisyyksiä kaikkien vastaajien kesken ilmeni omien kouluttajien käytössä ja verkostojen hyödyntämisessä. Koska lähes jokaisessa organisaatiossa on myös omia kouluttajia, edellyttää se koulutustarpeen ulkoistamispäätöksen tekoa prosessin alkuvaiheessa. Merkittävimpiä syitä ulkoistaa ovatkin osaaminen (joko sen puute tai toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen) ja koulutukseen tarvittavat resurssit.

Ostoprosessissa erityisesti hyödynnettyjen kanavien käytön suhteen vastaukset olivat linjassa jo aiemmin tutkitun kanssa (Buyersphere 2013). Jokainen vastaaja ilmoitti käyttävänsä kotisivuja tiedon etsinnässä, tosin vaihtelevissa määrin. Joku koki toimittajan omat kotisivut tärkeimmäksi tiedon lähteeksi kun taas toinen saattoi vain vilkaista sivuja pintapuolisesti. Lisäksi muiden suositukset ja neuvot sekä aiemmat kokemukset olivat suurimmassa osaa vastauksista merkittävässä roolissa, jopa palvelun valintakriteeri.

Valintakriteerit puolestaan vaihtelivat vastaajien kesken suuresti edullisemmasta hinnasta osaavimpaan toimittajaan. Tämän lisäksi valintakriteereiksi muodostui aiemmat kokemukset, hinta-laatusuhde, aikataulut ja verkostojen suositukset. Erityisesti valintakriteerien kohdalla oli nähtävissä yhtäläisyyksiä asiakassegmenttien sisällä.

Valintakriteerit eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, sillä ne riippuvat ostettavasta palvelusta, sen tarpeesta ja aihepiiristä. Mikäli hankinta on kiireellinen ja merkittävä hankkijan toiminnan kannalta, voi esimerkiksi hinnan merkitys olla aivan toinen kuin tilanteessa, jossa koulutus ei olisi niin sanotusti välttämätön. Tämä pätee myös laajemmin ostokäyttäytymiseen ja prosessin etenemiseen. Yhtä oikeaa tapaa, jonka voisi yleistää koskemaan kaikkia palveluhankintoja tai edes koulutuspalveluiden hankintoja, ei ole olemassa. Tilanteet tulee harkita aina tapauskohtaisesti tarpeesta riippuen.

Koska ostotoiminnan yleiset periaatteet ja erityispiirteiden tunteminen toimivat pohjana markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa, opinnäytetyöstä saadut tulokset toimivat hyvänä pohjana markkinointiviestinnän kehittämiseksi ja esimerkiksi markkinointisuunnitelman laatimiselle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 68). Varsinaista markkinointisuunnitelmaa tähän työhön ei ollut resursseja liittää, mutta kehitysehdotuksena esitän muutamia huomioita, jotka ovat tuloksista havaittavissa.

Vastauksista kävi ilmi esimerkiksi verkostojen hyödyntäminen koulutushankinnoissa. Suurin osa vastaajista ilmoitti verkostoilla olevan merkitystä esimerkiksi tiedon saannin ja suosittelujen vuoksi. Toimittajan tulisi siis itse olla aktiivinen ja hyödyntää verkostojen käyttöä mahdollisuuksien mukaan, jotta se tavoittaisi asiakkaansa entistä tehokkaammin. Toimeksiantajan tärkeimmäksi verkostoksi nousi selvästi Mediamasteri, joka vastaa usein koulutusten aiheen eli teknisen ratkaisun tuottamisesta.

Koska suosittelut ja referenssit nousivat monessa haastattelussa esille niin tiedon saannin kuin valintakriteerienkin kohdalla, tulisi ne muistaa ja pitää mukana myös markkinointiviestinnässä. Suosittelujen ja referenssien käyttöön voisi kehittää järjestelmällisen systeemin lisäämällä pyyntö suosittelujen ja referenssien käytöstä esimerkiksi koulutuspalautteeseen, jota asiakkailta pyydetään.

Vaikka toiset kokivat sosiaalisen median koulutushankintojen yhteydessä melko merkityksettömäksi, toisille se taas antoi luotettavan kuvan yrityksestä tai organisaatiosta. Tämä puolestaan viestii eri kanavien tärkeydestä, jotta mahdollisimman moni asiakas löytäisi omaan tarpeeseensa ja ostoprosessiinsa parhaiten sopivat kanavat.

Markkinointiviestinnän suhteen tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, millä tavoin kuttakin ostajaryhmää tulisi lähestyä. Erityisesti aktiivisille hankkijoille, jotka koostuvat pääsääntöisesti yrityksistä, tulisi suosia sisältömarkkinointia ja niin sanottua vuorovaikutteista markkinointia. Koska aktiiviset hankkijat ovat usein hyvin tietoisia siitä, mitä ympärillä tapahtuu, pelkkää informatiivista markkinointikirjettä ei arvosteta samassa määrin kuin sisällöltään mielenkiintoisia näkökulmia tarjoavia viestejä. Vuorovaikutuksellinen markkinointiviestintä puolestaan syventää asiakassuhdetta.

Passiivinen hankkija puolestaan arvostaa lyhyttä ja ytimekästä viestiä, jossa informaatio esitetään yksinkertaisesti ja mahdollisimman selkeästi. Näin he saavat nopeasti käsityksen siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja mitä kukakin toimija tarjoaa. Usein tämä jääkin passiivisilla hankkijoilla ainoaksi tavaksi kartoittaa, mitä mahdollisuuksia toimittajamarkkinat tarjoavat. Säädösten mukaan ostavat arvostavat myös selkeää ja yksinkertaista viestiä ajan rajallisuuden vuoksi.

Kuten Kotler ym. kirjassaan huomauttavat, business to business -markkinoilla on tärkeää pitää asiat riittävän yksinkertaisina ja olla tuhlaamatta muiden aikaa esimerkiksi tehottomilla puheluilla. Lisäksi tulisi aina tarjota suoraa kontaktia esimerkiksi puhelimitse tai kasvotusten, vaikka ensimmäiset yhteydenotot tapahtuisivat internetissä. (Kotler ym. 2012, 297.)

LÄHTEET

Kirjat

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Iloranta, I. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. 3., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing management. 2. painos. Englanti : Pearson Education.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rauhala, M.S. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja kehitä. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vitale, R. & Giglierano, J. 2002. Business to Business Marketing. Analysis & Practice In A Dynamic Environment. United States Of America: Thomson Learning.

Verkkolähteet

Bottom, J. 2013. Buyersphere report 2013. [pdf] 09.2013. Luettu 03.02.2014.
Saataavissa: http://www.baseone.co.uk/documents/BUYERSPHERE_2013.pdf

HILMA –Julkiset hankinnat. 2013. Julkisten hankintojen HILMA –ilmoitusjärjestelmä. Luettu 11.02.2014.
Saataavissa: http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/Tilastot_2012

KvaliMOTV. 2013. Tyypittely. Tulostettu 27.03.2013.

Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Lehtikoinen, R. 2013. Missä tilanteissa kannattaa ulkoistaa?. [pdf] 09.2013. Luettu 19.02.2014.

Saatavissa: http://doc.mediaplanet.com/all_projects/12779.pdf

Riuttamäki, M. 2014. Johtamisen käsikirjat - Palveluiden osto. Luettu 07.05.2014.

Saatavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi.elib.tamk.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/palveluiden-osto>

Suomen Yrittäjät. 2011. Julkiset hankinnat opas yrittäjälle 3. painos. Luettu 15.01.2014.

Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/7049d1fe-f4ff-4730-a4e0-ea9dc72689f6/Juliset_hankinnat_2011.pdf

Taloussanommat. 2007. Puskaradio kasvaa kohisten. 16.11.2007. Luettu 27.02.2014.

Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/markkinointi/2007/11/16/puskaradio-kasvaa-kohisten/200728968/135>

Töyrylä, I. 2013. Monipuolinen, toiminnallinen pakkaus osana kestäväää kehitystä. [pdf] 09.2013. Luettu 19.02.2014.

Saatavissa: http://doc.mediaplanet.com/all_projects/12779.pdf

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Tutkimuksen esittely ja tarkoitus

Tutkimuksella selvitetään Open Trainersin eri asiakassegmenttien ostokäyttäytymistä sekä niiden eroja. Tämän avulla pyritään kehittämään toimintaa ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita paremmin sekä kohdentamalla markkinointiviestintää tarkoituksenmukaisemmaksi.

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluja aineistonkeruussa käyttäen. Vastauksia käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Ostoprosessi

Mistä aloite ostolle/hankinnalle lähtee?

Mistä koulutusta yleisimmin hankitaan?

Selvitetäänkö toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia aktiivisesti (mitä markkinoilla on tarjota)?

Mitä kanavia prosessin aikana hyödynnetään tiedonhaussa?

Millä perusteella tarjoaja valitaan?

Mikä merkitys hinnalla on valinnan suhteen?

Arvioidaanko suoritusta jälkikäteen?

Onko budjetoitu riittävästi rahaa koulutukseen? Järjestetäänkö koulutuksia tarpeeksi usein?

Ostotoimen parissa työskentelevät henkilöt

Ketkä osallistuvat koulutusten hankintaan?

Koulutetaanko osallistujia hankintojen toteuttamiseen? Kokeeko tarvetta kyseiselle toimelle?

Markkinointiviestintä

Hyödynnetäänkö hankinnoissa verkostoitumista?