

# **Digitaalisten palveluiden ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ylä- ja alakouluissa**

## **Opettajien rooli hankinnassa**

Samuli Halonen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t) Halonen, Samuli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2020
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Digitaalisten hankintojen ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ylä- ja alakouluissa</b> Opettajan rooli hankinnassa		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Könönen Päivi		
Toimeksiantaja(t) Almerin Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia digitaalisten hankintojen ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ylä- ja alakouluissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin ilmiötä opettajien perspektiivistä ja pyrittiin ymmärtämään muun muassa sitä, mikä opettajien rooli hankinnoissa on. Tutkimuksen toimeksiantajan oli Almerin Oy, joka kehittää tekoälyyn perustuvaa oppimisympäristöä peruskouluille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntämällä teemahaastatteluja. Tämän pohjalta saatiin laadukasta tietoa siitä, että opettajien rooli on vaihteleva organisaatioiden välillä. Ennen kaikkea tärkeimpänä havaintona oli se, että kaikki opettajat pystyvät vaikuttamaan koulujensa digihankintoihin. Osa kykenee jopa itsenäiseen ostopäätökseen.</p> <p>Johtopäätökset toivat mukanaan markkinaymmärrystä. Myynnillisten haasteiden tunnistaminen helpottui. Opettajan rooli digihankinnoissa selkeytyi huomattavasti. Myyvän organisaation näkökulmasta opettajat ovat merkittävässä asemassa digihankinnoissa.</p> <p>Rehtoreiden roolia ymmärrettiin myös paremmin. He tekevät monesti viimeisen päätöksen hankinnoissa, mutta kuitenkin siten, että opettajien mielipiteet kuullaan. Tämän pohjalta myynnillisesti onkin ehkä järkevämpää edetä alhaalta ylöspäin.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin myös selvyttä siihen, kuinka paljon esimerkiksi hankintalainsäädännöllä ja julkisten kuntaorganisaatioiden säännöstöllä on vaikutusta hankintoihin. Tämä vaihteli koulukohtaisesti. Joissakin kuntaorganisaation asettama säännöstö aiheutti yksittäisissä kouluissa hankaluuksia tehdä ostopäätös, kun taas osassa tämä aihe ei tullut ollenkaan ilmi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) ostopäätös, myynti, julkiset hankinnat		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) -		

Author(s) Halonen Samuli	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2020 Language of publication: finnish
	Number of pages 45	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The buying decision in digital procurements in primary and secondary schools</b> The role of the teachers in procurement		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Supervisor(s) Könönen Päivi		
Assigned by Almerin Oy		
<p>The objective of the study was to research the buying decision of digital procurements in the Finnish K-12 sector. The phenomenon was observed from the perspective of teachers. The main idea was to find which the role teachers had in procurements. The client of this the study is was a company called Almerin ltd which develops an artificial intelligence-based learning environment for primary and secondary schools.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research by utilizing theme interviews. These interviews were able to provide high-quality knowledge about teachers' changing roles as buyers between organizations. The key-observation was that teachers were able to affect the procurements inside their organization. Some teachers are able to make independent buying decisions.</p> <p>Conclusions provided market-knowledge. The identification of challenges in sales became easier. The Role of the teachers became a lot more clarified much clearer. From the perspective of the selling organization, teachers have a significant role in procurements focusing on digital products. The roles of school principals were understood better as well.</p> <p>The principal is usually the maker of the final decision. Before making the decision, they usually hear ask for opinions from teachers, which affects the final decision. The sales process should be approached by moving from bottom to top in the hierarchy of schools.</p> <p>The study also clarified how much the public procurement laws and the public sector regulations affect the procurements. The affection effect was school-specific. In some schools, the regulations of the municipality created difficulties for the schools to procure digital tools. In some cases, the regulations seemed to have no effect at all.</p>		
Keywords/tags (subjects) Buying decision, sales, public procurement		
Miscellaneous (Confidential information) -		

## Sisältö

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Ostopäätös organisaatiossa .....</b>	<b>14</b>
<b>4 Julkisen toiminnan ostoprosessi Suomessa .....</b>	<b>21</b>
<b>5 Tutkimustulokset.....</b>	<b>26</b>
5.1 Haastattelut.....	27
5.2 Tiedon kulku .....	28
5.3 Opettajan rooli .....	30
5.4 Ostopäätös .....	32
<b>6 Johtopäätökset.....</b>	<b>34</b>
<b>7 Pohdinta.....</b>	<b>37</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>42</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>45</b>
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	45

## Kuviot

Kuvio 1. B2B-sovelluksen ostamiseen vaikuttavat tekijät.....	16
Kuvio 2. Ostavan organisaation roolijaottelu .....	17

# 1 Johdanto

Digitalisaatio on yksi tämän päivän kuumimpia puheenaiheita ja suurimpia yhteiskunnallisia muutostekijöitä. McKinsey & Companyn raportin Unlocking the success in digital transformations (2018) listauksen mukaan tärkeimpänä organisaation digitalisaation implementointikeinona on uusien digityökalujen hyödyntäminen koko organisaation laajuisesti. Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan peruskoulutasoisten oppilaitosten digihankintoja sekä erityisesti sitä, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävimmin ostopäätökseen.

Isossa osassa suomalaisissa peruskouluorganisaatioissa on määritetty digitalisaatiolle strategia, jonka pitäisi olla myös selkeästi koko henkilöstön ymmärrettävissä. Kuitenkin edelleen 52 % valtioneuvoston kyselyyn vastanneista kouluista ilmoitti tavoitteiden olevan olemassa, mutta strategian toteuttaminen käytännössä on hukkunut muiden toimenpiteiden alle. (Tanhua-Piiroinen, Kaarakainen, Kaarakainen, Viteli, Syvänen & Kivinen 2019.)

Koulujen digitaalisten strategioiden ymmärtäminen auttaa myös yritystä ymmärtämään, miten oma digitaalinen palvelu tulisi asiakasorganisaatioon jalkauttaa. Pelkät strategiat eivät kuitenkaan auta löytämään oikeita myymin ja markkinoinnin keinoja. Hankintahierarkia tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja löytää avainhenkilöt, jotka pystyvät tekemään päätöksiä. Tässä tutkimuksessa ei pyritä avaamaan kaikkia mahdollisia avainhenkilöitä, vaan pyritään ymmärtämään yksittäisen opettajan roolia ja hänen vaikutusvaltaansa digihankinnoissa.

Opettajat toimivat useimmiten digitaalisten palveluiden loppukäyttäjinä, joten pelkästään tämän perusteella on järkevää olettaa, että niinkin perustekijällä kuin opettajan asiakaskokemuksella on vaikutusta hankintaan. Se, kuinka merkittäväksi tämä muodostuu koko organisaation tasolla, on tärkeää tietää. Tämä voi hyvin myös vaihdella organisaatioiden välillä.

Suomalaiset peruskoulut ovat julkisia organisaatioita. Tämän takia niiden hankinnat eivät ole yhtä suoraviivaisia kuin esimerkiksi yritysten hankinnat. Esimerkiksi hankintalainsäädäntö ja tiukat budjetit mutkistavat asioita. Näihin perehdytään syvemmin osiossa 4.

Mikkonen, Sairanen, Kankaanranta ja Laattala (2012, 13.) toteavat julkaisussaan, että vain 35 % opettajista kokee pystyvänsä vaikuttamaan koulun tietoteknisiin hankintoihin. Huomattavan suuri osa opettajista kokee olevansa jokseenkin merkityksettömiä hankinnoissa. Onko tällä osuudella opettajista siis vaikeuksia saada ääntänsä kuuluviin koulujen hierarkiatasoissa? Tämä jo itsessään osoittaa sen, että koulujen hankinnat ovat mutkikkaita ja hankintamenettelyt vaihtelevat koulujen välillä.

Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä kouluissa on varmasti monia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ne ovat. Avaintekijät määrittävät, miten kouluille myydään. Tämän lisäksi pitää tietää, kenelle myydään. Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla eri opettajia aihealueesta ja selvitetään yleisesti, mitkä tekijät kouluissa vaikuttavat digihankintoihin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii Almerin Oy. Yritys on perustettu vuonna 2015 alkaneen IMAILE-hankkeen pohjalta. Hankkeen tarkoituksena oli luoda oppimisympäristö, joka vastaa nykyaikaisiin opettajien ja oppilaiden tarpeisiin. Hanke toteutettiin kilpailun muodossa, johon osallistui useita yrityksiä ja jossa oli useampi karsintavaihe. Almerin Oy selvisi hankkeessa loppuun asti ja sai hyvin mittavan rahoituksen, jonka avulla kehitettiin tekoälyyn perustuva oppimisympäristö YipTree. (Laitinen, 2019.)

YipTree on älykäs oppimisympäristö, joka mahdollistaa personoidun oppimisen. Tekoälyn avulla voidaan ohjata ja opastaa oppilasta automaattisesti. Esimerkiksi järjestelmä tarkistaa tehtävät automaattisesti ja niistä kertyy dataa opettajan nähtäväksi. Näin opettajan työaika voidaan säästää siten, että aikaa jäisi esimerkiksi henkilökohtaiselle ohjaamiselle. (Laitinen 2019.)

IMAILE-hanke ei toistaiseksi ole vieläkään päätöksessä, vaan sille on kehitetty erillinen jatkohanke. Ideana kuitenkin on, että myöhemmässä vaiheessa hankkeeseen osallistuneet kunnat valitsivat hankkeessa mukana olevista palveluista itselleen mieleisen. Almerin Oy:n tulevaisuuden kuviot taloudellisesta näkökulmasta näyttävät tämän hankkeen puitteissa hyviltä. Suuria asiakkuuksia on näköpiirissä, mutta prosessit ovat pitkäkestoisia. (Laitinen 2019.)

Tuotekehitysvaihe päättyi 2018 vuoden alkupuolella. Tällöin YipTree oli valmis markkinoille myytäväksi. Ensimmäiset myynnilliset toimenpiteet aloitettiinkin tällöin. Vuoden 2018 aikana selkeni kuitenkin hyvin nopeasti, että kouluille digipalveluiden myyminen ei olekaan niin suoraviivaista kuin olettaisi. Myyntiprosessit ovat hyvin pitkiä, mikä johtuu julkisen toiminnan kankeudesta ja etenkin siitä, että koulujen budjetit ovat hyvin rajalliset. Tämä vaikuttaa osaltaan hinnoitteluun Suomen markkinoilla sekä myös itse myyntistrategiaan. (Laitinen 2019.)

Ensimmäinen varsinainen myynnillinen sopimus syntyi Almerin Oy:n ja Jyväskylän kaupungin sivistystoimen välille. Tällöin sovittiin laajemmasta pilotista, josta Jyväskylän kaupunki maksoi Almerin Oy:lle rahaa. Tämän pohjalta strategia mukautettiin hyvinkin nopeasti niin, että Almerin Oy keskittyi tästä eteenpäin lähes pelkästään laajempien hankintojen ja pilottien tavoitteluun. Vastaavia pilotteja on nyt aloitettu myös Oulussa ja Tampereella. (Laitinen 2019.)

Almerin Oy on edelleen Startup-vaiheessa, mutta saatujen asiakkuuksien pohjalta kysyntää palvelulle on selkeästi. Tämän vuoksi on järkevää löytää parhaat mahdolliset keinot myydä kouluille. Tämän opinnäytetyön pohjalta yritykselle selkenee etenkin se, onko yksittäisille kouluille myyminen järkevä toimenpide vai kannattaako pidättäytyä vanhassa strategiassa, jossa kohteena ovat laajemmat kokonaisuudet? Tämä ei tietenkään ole joko-tai-kysymys, vaan näistä voi löytyä myös välimalli.

## 2 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on se, että siinä tulkitaan ihmisten näkemyksiä ja reaktioita ilmiöihin (Kananen 2017, 35). Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä siten, että tutkimuksessa ei hyödynnetä niinkään tilastollisia tai määrällisiä keinoja vastausten löytämiseksi (Kananen 2008, 24).

Jotta tutkimuksen tekeminen on järkevästi toteutettavissa, tulee tutkimusongelma rajata. Tutkimuksessa on monesti myös useita tasoja, joten on järkevää fokusoitua johonkin tiettyyn tasoon, jotta ilmiön tutkiminen olisi tarpeeksi yksinkertaista. (Kananen 2017, 57–59). Tässä tapauksessa pelkästään ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden pohtiminen olisi liian laaja.

Organisaatioilla on yleensä tiettyjä tasoja ja hierarkioita olemassa. On siis järkevää valita yksittäinen taso ja tutkia ilmiötä sen kautta (Kananen 2017, 59). Tässä opinnäytetyössä aiheeksi valikoitui ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen peruskouluorganisaatioissa. Tämä tutkimus onkin fokusoitu siten, että ilmiötä tutkitaan opettajien näkökulmasta.

Tutkimusongelma: *Digitaalisten palveluiden myyminen kouluille on haastavaa.*

Tutkimusongelma tulee suoraan myynnillisestä haasteesta. Peruskouluorganisaatioille myymiseen ei vain ole tarpeeksi informaatiota tarjolla. Myös julkisten organisaatioiden kankeus aiheuttaa haasteita myynnin toteuttamiselle. Ei esimerkiksi tiedetä tarkasti, ketkä ovat kussakin koulussa avainhenkilöt digipalveluita myydessä.

Suurimpana tavoitteena ongelman suhteen on asiakkaiden ymmärtäminen. On ymmärrettävä, mitkä asiat ovat digijärjestelmissä sellaisia, jotka saavat opettajat ja rehtorit innostumaan ja hankkimaan. Kommunikointiväylän löytäminen, josta avainhenkilöt ovat helppo tavoittaa, on aiheessa myös keskeinen tekijä. Ongelma on hyvin



monisyinen, sillä siihen liittyy monia tekijöitä. Ongelman ratkaisemiseksi tulee selvitellä useita tekijöitä. Kun selvitetään, mitä kommunikointiväylää pitkin asiakkaat tavoitetaan, miten heille tulee viestiä ja mitä he todella haluavat, pystytään haastetta pitämään vähemmän haastavana. Tietenkään ongelman ratkaisu ei tee myynnistä automaattista liukuhinnamyyntiä, mutta se helpottaa huomattavasti myyjän toimintaa.

Toimeksiantajan tiedossa on tällä hetkellä ongelmaan liittyen se, että opettajille myyminen tapahtuu lähtökohtaisesti ylhäältä alaspäin hierarkiatasoissa. Tähän perustuu yrityksen tämänhetkinen myyntistrategia. Myydään kunnan ylimmälle vaikuttavalle elimelle eli sivistystoimelle palvelu, jolloin hierarkiatasoja ei tarvitse miettiä. Tämä ei kuitenkaan ole ideaalitilanne, sillä itse loppukäyttäjien näkökulmat jäävät alkuun saamatta. Opettajat käyttävät palvelua, mutta ei välttämättä täysin omasta vapaasta tahdostaan. Tällöin myös itse käyttökokemukseen saattaa liittyä väärin asennoitumista, johtuen palvelun käyttöön ”pakottamisesta”, jolloin loppukokemus saattaa olla negatiivinen.

Tutkimusongelman suhteen ilmiön tutkiminen on rajattu opettajien näkökulmaan. Tälle perusteluna on se, että toimeksiantajalla on jo tiedossa, että rehtorit ja siitä ylöspäin hierarkiatasoissa olevat henkilöt ovat merkittäviä, jos heille kohdennetaan myyntiä suoraan. Opettajien kohdalla taas on merkittävä tietoaaukko. Ei tiedetä tarkasti, kuinka merkittäviä opettajat ovat koulujen hankinnoissa ja vaihtelee merkittävyys koulujen välillä.

Opettajiin kohdentaminen on myös siitä syystä tärkeää, sillä suurin osa yrityksen markkinoinnin konversioista on opettajia. Konversiolla tarkoitetaan tässä tapauksessa potentiaalista asiakasta, joka on markkinoinnin kautta päätenyt ottamaan yhteyttä kohdeyritykseen. Tämä osoittaa jo itsessään sen, että opettajat ovat aktiivisempi kohderyhmä tutkiskelemaan uusia lisäarvoa tuottavia vaihtoehtoja työnsä tueksi.

Toimeksiantaja saa uusia asiakkuuksia kahdella eri tavalla. Ensimmäinen ja käytetyin keino on suorakontaktointi. Tämä kohdennetaan rehtoreihin ja muihin hallinnossa työskenteleviin henkilöihin, sillä yleensä heidän puhelinnumeronsa ovat julkisesti

saatavilla. Tavoittaminen ei tällöin vie paljoa aikaa ja vastaus saadaan monesti heti. Tämä tapahtuu monesti kuitenkin valitsemalla sattumanvaraisesti koulu, johon ei ole vielä soitettu. Soittelulle ei siis sinänsä ole sen suurempaa pohjaa eli näistä asiakkuuksista ei ennalta tiedetä niiden kiinnostusta.

Myös erilaisia digimarkkinoinnin keinoja hyödynnetään. Nämä keinot tuottavat myös liidejä eli potentiaalisia asiakkaita. Nämä liidit ovat lähes aina opettajia ja ne ovat tulleet siten, että asiakas on täyttänyt esimerkiksi verkkosivuilla lomakkeen ja ilmaissut kiinnostuksensa palvelua kohtaan. Tällaisten liidien määrä on kasvanut viimeisen vuoden aikana merkittävästi. Näiden konkreettista myynnillistä tulosta on vielä toistaiseksi vaikeaa ennustaa, sillä ensimmäinen vaihe on toteuttaa liideille ilmainen kokeilujakso, joka ei itsessään lisää myyntiä. Toinen vaihe on ostopäätöksen tekeminen, jossa saattaa kestää merkittävänsäkin pitkä aika.

Tästä muodostuukin tärkeä perustelu ongelman ratkaisemisen kohdentamiselle. Opettajat kiinnostuvat selkeästi tuotteesta, ovat innokkaita kokeilemaan, mutta ostopäätösprosessi venyy tai häviää kokonaan. Konkreettista myyntiä ei näytä tulevan ainakaan lyhyellä aikavälillä. Onko ostopäätösprosessissa siis jotain mitä toimeksiantaja ei ole osannut ottaa huomioon? Selvittämällä opettajien roolin hankinnassa saadaan helposti myös vastaus siihen, kannattaako toimeksiantajan hyödyntää perinteistä suorakontaktoinnin keinoa hallinnon henkilöstölle vai mukauttaa toimintaansa palvelemaan asiakkuuksia, jotka ilmaisevat kiinnostuksensa.

Jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista, tulee se purkaa tutkimuskysymyksiksi. Näillä kysymyksillä ja tietenkin niiden vastauksilla saadaan tuotettua vastaus tutkimusongelmaan. Kysymystyyppinä on useita erilaisia, mutta tässä tutkimuksessa olennaisin kysymystyyppi on mitä-kysymys. Mitä-kysymyksellä etsitään yleensä ilmiöön vaikuttavia tekijöitä (Kananen 2017, 61–64).

Tutkimuskysymykset:

*Mitkä tekijät ovat merkittävimpiä koulun tehdessä ostopäätöstä digijärjestelmähankinnoissa?*

*Mikä on opettajan rooli hankinnassa?*

Selvittämällä ensimmäinen kysymys saadaan selville koulun painotusarvot hankinnoissa. Toinen kysymys taas auttaa kokonaisvaltaisesti ymmärtämään, onko opettajat järkevä väylä toteuttaa myyntiä.

Kysymykset eivät ole kiveen hakattuja, vaan niistä muodostuvat pääsääntöiset teemat, jotka käydään haastattelussa läpi. Haastateltavaa ei ajeta niin sanotusti vastaan tiettyyn lokeroon, vaan tarkoitus on toteuttaa haastattelu avoimesti keskustellen, jotta mahdollisimman paljon tietoa voidaan saada aiheesta.

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tarkoituksena on saada enemmän tietoa kyseessä olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tälle työlle parhaiten, sillä se pystyy perustavimmalla tavalla selittämään kyseessä olevaa ilmiötä. Tutkimusongelman kannalta on olemassa aiempia tutkimuksia liittyen etenkin B2B-myyntiin. Nämä kuitenkin pyrkivät selittämään aihetta yleisemmästä näkökulmasta. Jos ilmiön sisälle halutaan syvällisemmin ja tietystä näkökulmasta, on laadullinen tutkimus hyvä valinta (Kananen 2010, 41).

Itse tutkimuksen empiriaosuudessa tullaan aineistonkeruumenetelmänä hyödyntämään haastattelututkimusta, tarkemmin määriteltynä teemahaastattelua. Haastatteluun pyydetään pääsääntöisesti opettajia. Mahdollisuuksien mukaan on myös hyvä ottaa myös rehtoreita tai vararehtoreita, jotta vastauksia voidaan vertailla myös niihin. Haastattelijoiden lukumäärää ei määrätä ennalta vaan vastauksia kerätään niin kauan, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli saturoitumaan (Kananen 2017, 71).

Haastattelua varten tutkijan on valittava haastateltavat perustellusti. Jokaisen haastateltavan kohdalla tulee etukäteen pohtia, miksi juuri tämä henkilö on merkityksellinen tämän tutkimuksen kannalta. Haastateltavalle tulee myös perustella haastattelun syy ja siihen liittyvät asiat, sillä haastatteluajankohta tulee varmasti poikkeuksena haastateltavan työpäivään. (Beuving & de Vries 2014, 106.)

Henkilöitä, jotka valikoidaan haastatteluun, haastatellaan yksilökohtaisesti. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Tällöin ne pystyvät tuottamaan luotettavampaa tietoa kuin ryhmähaastattelut ja vastaukset ovat paremmin verrattavissa toisiinsa (Kananen 2010, 53).

Haastattelurunko ja kysymykset (Liite 1) laaditaan teorian, tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuskysymyksiä ei tule esittää suoraan haastateltavalle, vaan saavuttaa pienemmillä kysymyksillä tarpeeksi tietoa, jotta kokonaiseen tutkimuskysymykseen on vastattu. Tutkimuskysymykset ovat siis hieman laajempia kokonaisuuksia. (Kananen 2008, 73.)

Haastattelun muotoja on useita erilaisia. Ne vaihtelevat strukturoidusta haastattelusta, jossa on hyvin tarkasti ennalta määritetyt kysymykset, avoimeen haastatteluun, jossa aiheen pohjalta käydään enemmänkin keskustelua avoimesti. Tällöin voidaan varmistua siitä, että kaikki tarvittavat teemat saadaan käsitellyksi, mutta haastattelu kuitenkin pysyy tarpeeksi avoimena. Näin saadaan tuotettua laadukasta tietoa ilmiöön nähden. (Kananen 2008, 74.) Tämän opinnäytetyön haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu.

Hyvin rakennettu haastattelu on toteutettu siten, että se etenee yleisistä kysymyksistä syvemmälle säännönmukaisesti. Näin voidaan taata se, että haastateltava kykenee antamaan mahdollisimman paljon informaatiota tutkittavaan aiheeseen nähden. (Kananen 2008, 80.)

Tämän tutkimuksen haastattelukysymyksiä ei luoda ennakkoon, sillä kyseessä on teemahaastattelu. Haastatteluja varten kasataan kuitenkin sopiva määrä teemoja perustuen tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin sekä niiden alakysymyksiin. Haastattelua ei siis tule toteuttaa tarkasti etukäteen suunnitellen, vaan edetä nimenomaisen teemojen mukaan avoimesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu on luonteeltaan hieman erilainen verrattuna perinteisempään haastatteluun, jossa kysymysten asettelu on tarkkaan mietitty etukäteen. Teemahaastattelussa haastattelu muistuttaa luonteeltaan enemmän keskustelua, jolla on

tietyt suuntaviivat. Tällaisessa haastattelussa käydään nimensä mukaisesti teemoja läpi, mutta itse haastattelutilanne osaltaan määrittää, missä järjestyksessä ja kuinka laajasti. Osa haastatteluista saattaa siis tuottaa enemmän tietoa tiettyihin aihealueisiin, kun taas vähemmän toisiin. (Eskola & Vastamäki, 2010, 26–28.)

Teemahaastattelun käytännön toteutukselle erittäin tärkeänä tekijänä on tilanteen luonnollisuus. Erittäin monet tekijät voivat mahdollisesti vaikuttaa haastateltavan antamiin vastauksiin. Ahdistava ja tuntematon ympäristö saattaa antaa liian virallisen vaikutelman, jolloin haastateltava kaunistelee tai pidättelee vastauksiaan. On myös mietittävä kysymysten asettelua, non-verbaalisuutta ja mahdollisimman laajasti erilaisia tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta vastauksiin. Näiden tekijöiden huomioiminen ja tiedostaminen vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Eskola & Vastamäki 2010, 29–37.)

### **Aineiston analysointimenetelmät**

Haastatteluaineiston analysointi aloitetaan litteroinnilla ja sen purkamisella. Litterointi on haastattelujen saattamista kirjalliseen muotoon. Aineisto selkeytetään koodaamisen avulla, poimimalla ja luokittelemalla olennaisia osuuksia litterointitekstistä. (Kananen 2008, 89.)

Aineistoa tulee väistämättä haastatteluista aivan liian valtava määrä sellaisenaan käsiteltäväksi. Aineisto on järkevä selkeyttää erilaisin keinoin. Yksi tällainen keino on aineiston koodaus. Koodauksessa kirjoitetaan lyhyesti ja ytimekkäästi, mitä esimerkiksi haastateltavan virkekokonaisuus tarkoittaa. Aineisto voidaan taulukoida ja näin koodaus onnistuu selkeämmin ja jäsenellymmmin. (Kananen 2014, 103–104.)

Koodausta voidaan jatkaa luokittelulla. Tällöin osat, jotka on tunnistettu koodauksen alkuvaiheessa, asetetaan omien asiakokonaisuuksiensa alle. Luokittelu toteutetaan tämän jälkeen filterin avulla. (Kananen 2014, 108.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään teoriapohjaista lähtökohtaa. Tällöin asiakokonaisuudet poimitaan ja teemoitellaan teoriakokonaisuuksien pohjalta.

Analysointia jatketaan ja hiotaan pidemmälle teemoittelun avulla. Teemoittelussa otetaan nimensä mukaisesti aiheita teemoittain ja ne esitellään raportissa sellaisenaan, kuin ne ovat. Raportoinnissa haastattelut ilmenevät teemoittelu-menetelmällä sitaatteina. (Kananen 2008, 91.)

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Mikään tutkimus ei koskaan ole puhtaasti objektiivinen, vaikkakin tieteen tekemisen yksi kulmakivistä on objektiivisuus. Tutkija kirjoittaa ja tekee valintoja aina omasta näkökulmastaan. Tämä näkyy enemmän kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuin kvantitatiivisessa. Objektiivisuus vaikuttaa kuitenkin merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen. Mitä objektiivisempi, sitä parempi. Tutkimuksesta saadaan objektiivinen, kun tutkimuksen mahdollinen subjektiivisuus voidaan todeta. (Kananen 2008, 122.)

Validiteetti kuuluu tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun termistöön. Sillä tarkoitetaan tutkimusaiheen oikeutta, eli onko tutkittu oikeita asioita. Tämä sisältää esimerkiksi tutkimustuloksen siirrettävyyden ulkopuolelle sekä myös sisäisten asioiden ja käsitteiden paikkansapitävyyden. (Kananen 2008, 123.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistä luotettavuutta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että jossakin tutkimuksen osassa on mahdollisuus virheille. Virheiden tarkastelu ja niiden mahdollisuuden huomioiminen vahventaa tutkimuksen reliabiliteettia. Etenkin hyvin henkilökohtaisesti arat tutkimusaiheet saattavat tutkittavilla kohdehenkilöillä aiheuttaa värittyneitä vastauksia. Eikä aineisto välttämättä ole tällöin totuudenmukaista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Reliabiliteetin näkökulmasta haastateltavien vastaukset voivat vaihdella siten, että osa vastaajista pyrkii antamaan mahdollisimman sosiaalisesti hyväksytyin vastauksen, kun taas osa antaa mahdollisimman todenmukaisen vastauksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tälle tutkimukselle hyvä lähtökohta vähentää tämän vaikutusta, on suhteellisen objektiivinen ja mahdollisimman vähän henkilökohtaista elämää koskeva haastattelu.

Haastattelut nauhoitetaan, jotta luotettavuutta saadaan parannettua. Nauhoitukset myös helpottavat aineiston purkamista. Reliabiliteetin näkökulmasta on kuitenkin tärkeä huomioida myös haastattelun fyysinen menetelmä. Toteutetaanko haastattelu paikan päällä vai etänä? Paikan päällä tapahtuvassa haastattelussa tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi haastatteluympäristöön ja muihin tekijöihin, jotta kaikki haastateltavat olisivat samalla viivalla. Esimerkiksi puhelimitse tällaiseen ei pystytä, sillä ei tiedetä ennalta, missä haastateltava vastaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### **Aiheeseen liittyvät tutkimukset**

Tutkimuksen tekemisen näkökulmasta aihe on hyvin mielenkiintoinen, sillä sitä on tutkittu erittäin vähän. Etenkään tutkimuksia, jotka etsisivät vastauksia siihen, miten suomalaiset peruskouluorganisaatiot ostavat palveluita, ei yksinkertaisesti löydy. Myös kansainvälisiä tutkimuksia on hyvin vähäisesti ja niiden suoranainen sovellettavuus on haastavaa, sillä ne tutkivat yleisellä tasolla koko markkinaa eivätkä suoranaisesti poraudu ostopäätöksen ytimeen.

Elearning market trends and forecast 2017-2021 (2016) raportissa tarkastellaan e-oppimisen markkinoiden trendejä ja tulevaisuuden näkymiä. Raportin mukaan markkinan maailmanlaajuinen arvo on tällä hetkellä noin 240 miljardia dollaria ja sen odotetaan kasvavan 5 % vuodessa ainakin vuoteen 2023 saakka. Kyseessä on siis erittäin suuri markkina. E-oppiminen on kuitenkin käsitteenä laaja. Toimeksiantajayritykseen sovellettaessa tulee ottaa huomioon kohdemarkkina hieman yksilöidymmin. Samaisesta raportista löytyy kohta, jossa puhutaan itseohjautuvan e-oppimisen mahdollistavista ympäristöistä ja niiden markkinoista. Tämän markkinan koko oli Euroopan alueella reilu miljardi euroa vuonna 2016.

Markkinan koon lisäksi myös asiakkaiden odotukset kasvavat. Palveluita tuottavien yritysten pitää yhä notkeammin osata taipua asiakkaiden tarpeisiin sekä korjata mahdolliset virheet mahdollisimman nopeasti. Tämä voi olla myös hyvä keino saavuttaa kilpailuetua. (Elearning market trends and forecast 2017-2021 2016.)

Elearning market trends and forecast 2017-2021 (2016) raportti antaa hyvää yleistietoa markkinan koosta ja sen tarpeista. Se ei kuitenkaan suuremmin pureudu esimerkiksi siihen, että kuinka suuri osa tästä markkinasta on peruskouluja tai vastaavan tasoisia oppilaitoksia. Samaa tietoa on myöskin melko vaikea soveltaa Suomen markkinaan, sillä julkisen toiminnan säännökset, toimintatavat ja muut tekijät vaihtelevat maiden välillä huomattavasti.

Suomalaista markkinaa on tutkittu hyvin vähäisesti. Toimeksiantajayrityksen palvelu YipTree lukeutuu osittain myös Learning Management System -markkinoille, eli lyhyesti LMS-markkinoille. Suomessa tätä markkinaa johtaa pääsääntöisesti Moodle. Perässä tulevat Itslearning ja Blackboard. Myös tästä näkökulmasta tarjoajia Suomesta löytyy. (Hill 2016.)

Oppimisen ja opettamisen trendejä tutkivaa materiaalia löytyy, mutta harvassa on täysin sovellettavaa tietoa. Kennisnetin (2017) raportissa on kuitenkin hieman sisältöä, josta voidaan saavuttaa alustavaa asiakasymmärrystä. Raportissa puhutaan esimerkiksi opettajan työskentelyn tehostamisesta ja siitä, kuinka opettajia on liian vähän suhteessa oppilaisiin. Raportissa pohdiskellaan myös paljon e-oppimisen tuomia mahdollisuuksia.

Kaikki yllä mainitut raportit ovat hyvää tutkimustietoa markkinan yleiskatsauksesta. Ne kuitenkin pääsääntöisesti tarkastelevat asiaa vain kansainvälisestä perspektiivistä ja ottavat monesti kaikki asiakaskunnat huomioon. Näin ollen tiedon yksilöiminen tiettyyn asiakaskuntaan on haastavaa, jopa mahdotonta. Raportit antavat kuitenkin ilmi sen, että markkina on todella suuri. Tämän vuoksi se on myös tutkimisen arvoisen.

Asiakasymmärryksen näkökulmasta on saatavilla niukasti tietoa. Koulujen hankintoja voidaan kuitenkin helposti tutkia yhteiskunnallisten tekijöiden näkökulmasta, jotka heijastuvat myös koulumaailmaan. Koulun taloudellinen asema vaikuttaa kaikkeen koulun toimintaan, mutta erityisesti myös siihen millaisia resursseja kyseinen koulu voi hyödyntää. Reinhart, Thomas ja Toriskie (2011) tutkivat muun muassa koulun ta-



loudellisen aseman vaikutusta opetusteknologian hyödyntämiseen. Tutkimustuloksena oli, että paremmassa taloudellisessa asemassa olevat koulut hyödynsivät enemmän teknologiaa sekä myös opettajat saivat parempaa tukea sen hyödyntämiseen. Huonomman talouden omaavissa kouluissa tilanne oli taas päinvastoin. Tutkimus kohdistui Yhdysvaltoihin, jossa markkina toimii hieman eri tavalla kuin Suomessa. Suomessa on kuitenkin selkeitä eroja koulujen välillä huomattavissa. Osassa tilat ovat hyväkuntoisia, teknologiaa hyödynnetään paljon ja koulun budjetti on myös sopiva. Joissakin kouluissa tilanne voi olla erilainen. Suomessa kuitenkin koulujen välinen kontrastiero on varmasti Yhdysvaltoja huomattavasti pienempi johtuen puhtaasti siitä, että kaikki Suomen koulut ovat saman hallinnon alla, sillä ne ovat julkisia organisaatioita.

### **3 Ostopäätös organisaatiossa**

Tässä luvussa käsitellään myynnin teoriaa ja sitä, miten asiakas päätyy ostopäätökseen. Jotta asiakkaan ostopäätöksen ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti on mahdollista, tulee myös siihen johtavat myynnilliset prosessit ymmärtää. Ostopäätöksen ytimessä on myynti. Ostava organisaatio tekee ostopäätöksen, mutta myyvä organisaatio pyrkii taas vaikuttamaan tuohon päätökseen omalla toiminnallaan.

Myyntin yksinkertainen määritelmä on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Kokonaisuutena onnistunut myyntityö koostuu useista pienistä osista, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen ja täten myös ostopäätökseen. Nykyaikaisessa myyntityössä asiakkaan ongelmat kuullaan ja ne pyritään ratkaisemaan. Tällainen lisäarvon tuottaminen on myynnin ydin. (Hänti, Mertanen & Kock 2016, 9–12.)

Myyjän näkökulmasta myynti alkaa lähes aina asiakashankinnasta. Myytävälle asialle täytyy löytää jokin kohde, joka voisi olla tästä kiinnostunut. Asiakkuuksia voidaan saada kontaktoinnilla, verkostoitumalla sekä mainonnalla ja markkinoinnilla. Myyjän yksi yleisin väline on kuitenkin kontaktointi. Tästä jos vielä tarkemmin määritellään,

niin kyse on kylmäpuheluiden soittamisesta. Kylmäpuhelut tarkoittavat sellaiselle asiakkaalle soittamista, joka ei odota saavansa myyjältä puhelua. Tämä asiakas ei siis ole aiemmin ollut välttämättä kosketuksissa myyjäyritykseen. (Salminen 2018, 109–112.)

### **Ostajana organisaatio**

Myyntin onnistumisen kannalta tulee ymmärtää ostamisen näkökulmaa. Ostajaa ohjaa yleensä erilaiset arvot kuin myyjää. Ostaja on kiinnostunut monista tekijöistä, jotka liittyvät myyvään organisaatioon. Fiksu ostaja onkin kriittinen ja pyrkii selvittämään mahdollisimman hyvin, miten myyvä yritys toimii ja onko sillä aiempia asiakkuuksia ja muita tekijöitä. Ostaja on aina ihminen, vaikka se edustaisikin kuinka suurta organisaatiota tahansa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että annetuilla mielikuvilla yrityksestä, palvelusta sekä itsestä vaikutetaan merkittävästi ostopäätökseen. (Balac 2009, 16, 103.)

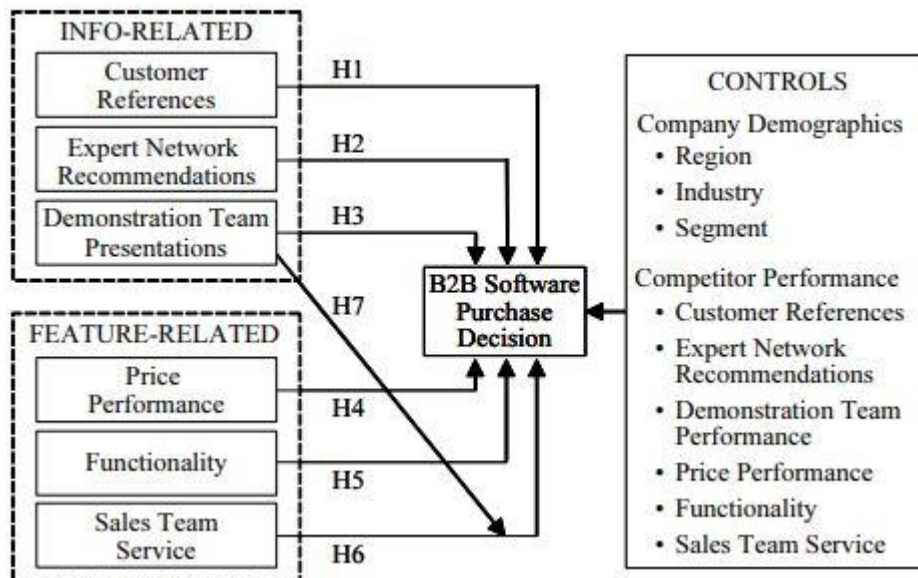
Ostopäätöksen keskeisimpänä tekijänä on kuitenkin asiakkaan saama arvo. Kaikessa yksinkertaisuudessaan ostopäätös tehdään, kun tarjottavan tuotteen tai palvelun tuoma arvo on tarpeeksi suuri asiakkaalle. Tätä arvoa voidaan kohottaa useilla erilaisilla toimenpiteillä. Esimerkiksi arvoa voi kohottaa viestimällä niistä selkeästi. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 21.)

Kotler ja Keller (2012) ovat pohtineet ostopäätöstä ja luoneet sille viisiportaisen mallin. Malli on kuluttajalähtöinen, mutta kuvastaa hyvin yksittäisen ostajan polkua ostopäätökseen. Aluksi ostaja tunnistaa ongelman, etsii tietoa, vertailee, tekee ostopäätöksen ja viimeinen vaihe on oston jälkeinen käyttäytyminen. Vaikka malli heijastaa kuluttajan ostokäyttäytymistä, ei tule unohtaa, että myös organisaatioiden ostajina toimivat henkilöt, joilla on omia motivaation kohteita ja arvotekijöitä.

Organisaatioiden ostaminen eroaa kuitenkin kuluttajien ostamisesta. Organisaatiot tarvitsevat hyödykkeitä, jotta ne kykenevät tuottamaan oman organisaationsa hyödykettä. Joillakin aloilla voidaan puhua myös raaka-aineista, joita vaaditaan tuotteen tuottamiseksi. (Kotler & Keller 2009, 117.) Koulumaailmassa tuotettava asia on koulutus. Sen mahdollistamiseksi tulee koulun hankkia erilaisia asioita, kuten tilat, osaaminen, välineet ja niin edelleen.

Ostavana osapuolena organisaatio joutuu tekemään useita päätöksiä. Päätösten määrä on riippuvainen hankinnan monimutkaisuudesta. Se osaltaan vaikuttaa myös siihen, tekeekö yksi vai useampi ihminen hankintaan liittyvät päätökset. Ostamisen tyyppejä on myös erilaisia, mutta täysin uuden tuotteen tai palvelun ostaminen on aina kaikista riskialtuinta ja vaatii yleensä useamman henkilön päätäntävaltaa ja osaamista. Muita ostotyyppejä ovat suora uudelleenosto ja muokattu uudelleenosto. (Kotler & Keller 2009, 119.)

Ostopäätöstä B2B-markkinoilla etenkin sovellusmyynnin näkökulmasta valottaa Loebecke, Weiss, Powell ja Kroos (2010) tutkimuksessaan. Hankintaan vaikuttavia elementtejä on organisaatiossa useita (kuvio 1).



Kuvio 1. B2B-sovelluksen ostamiseen vaikuttavat tekijät (Loebecke, Weiss, Powell & Kroos, 2010)

Yllä oleva kuvio (kuvio 1) esittää hyvin, miten ostopäätöksen muodostuminen menee hankkivan organisaation näkökulmasta, kun myytävänä tuotteena on tietokonesovellus. Kohdat H1–H6 tarkoittavat kyseisen tutkimuksen hypoteeseja. Tutkimuksen tu-

loksena ainoastaan kohtaa H3 ei pidetty täysin paikkaansa pitävänä. Ostava organisaatio pohtii siis laaja-alaisesti eri tekijöitä, jonka pohjalta ostopäätös muodostetaan. (Loebecke, Weiss, Powell & Kroos 2010.)

### Ostavan organisaation roolijaottelu

Suurilla organisaatioilla on lähes aina henkilöitä, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Henkilöt eivät välttämättä ole organisaation ylimmän johdon osia, vaan voivat edustaa ketä tahansa organisaation sisällä. Merkitys ostopäätöksessä ilmaantuu mielipiteinä, sanallisena palautteena tai yleisinä ajatuksina. Nämä voivat merkittävästi vaikuttaa ostopäätöksen lopputulemaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35–36.)

Kotlerin ja Kellerin (2012) mukaan ostavan organisaation roolit on jaettu aloitteentekijöihin, käyttäjiin, vaikuttajiin, päättäjiin, hyväksyjiin, ostajiin ja portinvartijoihin. Yhden henkilön rooli saattaa osua useampaan kategoriaan ja jokaisessa kategoriassa voi olla useampi henkilö (kuvio 2).



Kuvio 2. Ostavan organisaation roolijaottelu (Kotler & Keller 2012, 210)

Tämän tutkimuksen kannalta tarkastelun alla on se, onko käyttäjillä eli opettajilla kytköksiä muihin rooleihin. Pedelienton, Andreinin, Bergmaschin ja Salon (2019) tutkimuksen mukaan loppukäyttäjien vaikutusvalta ostopäätökseen vaihteli organisaation koon mukaan. Pienemmissä organisaatioissa loppukäyttäjillä oli enemmän vaikutusvaltaa kuin suuremmissa. Tutkimuksessa tunnistetaan myös loppukäyttäjän tärkeys ostotilanteessa. Jos organisaatio ei edes yritä selvittää loppukäyttäjien näkökulmaa, on todennäköistä, että hankinta aiheuttaa vastarintaa ja tyytymättömyyttä.

Perinteisesti on nähty, että yritysasiakkaat tekevät ostopäätöksen rationaalisesti ja objektiivisesti. On kuitenkin tärkeää huomioida, että ostajina ovat aina ihmiset ja suurin osa ihmisistä kokee erilaisia tunteita. Nykyisin nähdäänkin, että näillä tunteilla voi olla myös vaikutusta hankintaan organisaatiomyynnissä. (Kemp, Borders, Anaza & Johnston 2018.) Loppujen lopuksi ihmiset tekevät ostopäätöksen, eivät organisaatiot. Jokaisella ihmisellä on omat arvomaailmansa, ja päätökset tehdään sen pohjalta. (Kotler & Keller 2012, 210.)

Mielenkiintoinen näkökulma ostopäätökseen tulee Kasken, Niemen ja Pullinsin (2018) tutkimuksesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että myyjän toiminnalla on vaikutusta asiakkaan ja myyjän väliseen luottamussuhteeseen, mikä puolestaan vaikuttaa ostopäätökseen. Esimerkiksi myyjän tapa esittää asioita asettuu merkittävään asemaan. Pelkkä puhuminen myytävästä asiasta ei riitä, myyjän tulee aktiivisesti osoittaa kuuntelevansa asiakasta. Tähän ei myöskään riitä pelkkä small talk eikä perinteinen myöntävä nyökyttely. Tulee olla aidosti läsnä.

Ostopäätös on myyntiprosessin yksi kriittisimmistä vaiheista. Tämä on oikeastaan koko myyntiprosessin tarkoitus, saada asiakas tekemään ostopäätös (Leppänen, 2007, 51). Asiakkaan ostovalmius ilmenee monesti siten, että tarjolla olevaa palvelua tai tuotetta tiedustellaan. Tämä voi sisältää hintakyselyjä, toimituskyselyjä ja muita tekijöitä, jotka vahvasti liittyvät myytävään asiaan. (Leicher 2004, 88.)

Myyntillisestä näkökulmasta ostopäätöksen ennalta tietäminen on kuitenkin haastavaa. Eräänä keinona tähän käytetään aikaisille omaksujille kohdentamista. Englannin kielessä heitä kutsutaan nimellä ”*early adopters*”. Tällöin tälle pienelle kohderyhmälle myydään tuote, jonka he ottavat suurella todennäköisyydellä innokkaasti vastaan. Näin aikaisista omaksujista saadaan tuotteen ”myyjiä”, kun he levittävät tietoutta tuotteesta omia kanaviaan pitkin verkostoilleen. (Leppänen 2007, 54.)

Myyntin johtamisen ja myyntin strategisoinnin osalta myyntiprosessin, asiakassuhteiden ja asiakasvalinnan tulee olla harmoniassa keskenään. Asiakasvalinta tarkoittaa käytännössä niitä asiakkaita, joihin yritys haluaa panostaa. Eri asiakasryhmille viestitään eri tavoin. Viestintä muuttuu asiakkuuden saaman arvon mukaan. Asiakasvalinta vaikuttaa myös ostopäätöksen yksinkertaisuuteen ja nopeuteen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 61–65.)

Myyntiprosessin kääntäminen ostopäätökseksi ei vaadi ihmetekoja. Tuotetta tai palvelua ei kannata myydä toistamalla vain siihen liittyviä ominaisuuksia asiakkaille. Merkittävämmäksi tekijäksi jää se, kuinka asiakkaan ongelmat oikeasti ratkaistaan. Kun asiakas kokee saavansa ostamisella sellaista lisäarvoa, joka ratkaisee hänen ongelmansa, on myyntiprosessi suoritettu onnistuneesti ja asiakas tekee myönteisen ostopäätöksen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 36–37.)

Nykyaikainen ostaja osaa vertailla ja etsiä informaatiota itse. Tämän takia monet asiakkaat saattavat ottaa itse kontaktia yritykseen esimerkiksi eksymällä yrityksen verkkosivuille. Netistä saatavissa olevalla informaatiolla saattaa olla hyvinkin merkittävä vaikutus ostopäätökseen. Yrityksen on nykyään pakko panostaa siihen, millaista informaatiota myytävistä palveluista netin välityksellä löytyy. Jos asiakkaalle kuvaillaan selkeästi ja informatiivisesti asioita, saattaa osto- ja myyntiprosessin läpikäyminen olla huomattavasti helpompaa. Ennakkoon asioita selvittänyt asiakas on myös myyjälle helppo asiakas. Tämä johtuu siitä, että asiakas hyvin todennäköisesti tiedostaa omat tarpeensa hyvin ja osaa ne myös selkeästi kuvailla myyjälle. (Salminen 2018, 64–64.)

### **Asiakkaiden tavoittaminen**

Asiakkaiden tavoittaminen on markkinointiviestinnän ja myös myynnin tärkeimpiä asioita. Yrityksen tulee osata kohdentaa itselleen sopiva kohdeyleisö, eli kenelle halutaan viestiä. Tällöin on tärkeää myös kohdentaa ajatuksia sille, miten kohteen halutaan reagoivan tähän viestintään. Tämän reagoinnin tai vastauksen valinnan pohjalta voidaan määrittää viestin sisältö, joka ohjaa asiakasta tiettyyn toimenpiteeseen tai reaktioon. (Blythe 2000, 32.)

Suoramarkkinointi ja -kontaktointi ovat lähes kaikkien B2B-yritysten hyödyntämiä keinoja asiakkaiden saavuttamiseen ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Suoramarkkinoinnilla on etenkin pidempiaikainen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja suoranainen vaikutus ostopäätökseen. Miten merkittäväksi tämä muodostuu, jää kiinni organisaatiotekijöistä, sekä myös itse myyjästä. (Kim & Kumar 2018, 66.)

Kanavan valinta markkinointiviestinnässä on nykypäivänä haastava tehtävä. Kohdeyleisö tulee tuntea niin hyvin, että voidaan löytää oikeat kanavat heidän tavoittamiensa. (Blythe 2000, 32.) Käytettävissä olevia medioita on nykypäivänä valtava määrä. Pelkästään verkossa olevia viestintäkeinoja on valtavasti. Nämä eroavat myös toisistaan paljon. Esimerkiksi sosiaalisen median markkinointi on täysin erilaista, kuin vaikkapa hakukoneoptimointi. (Fill & Turnbull 2016, 625–635.)

Hakukoneoptimointi on nykypäivän kuumimpia markkinointiviestinnän keinoja. Käytännössä se tarkoittaa yrityksen nettisivujen muokkaamista siten, että se löytyisi Google-haussa paremmin. Tämä ei tarkoita näkyvyyttä kaikessa, vaan sitä, että näkyvyyttä saataisiin hyvin kohdennettuihin hakuihin. Tähän voidaan panostaa Googlen tarjoamien työkalujen avulla, mutta tärkein nykypäivän keino onkin panostaa verkkosivujen sisältöpuoleen. Moni yritys onkin tarrautunut tähän tuottamalla relevanttia blogisisältöä, joka kiinnostaa asiakasta. Näin asiakas löytää yrityksen verkkosivuille todennäköisemmin Google-haun avulla. (Fill & Turnbull 2016, 631–632.)

Sosiaalinen media tarjoaa osakseen myös mielenkiintoisia mahdollisuuksia markkinoitviestinnälle. Yritys voi hyödyntää maksullista mainontaa sosiaalisessa mediassa ja saada viestin perille helposti, sillä asiakasprofiilin määrittäminen on sosiaalisen median datavarannoista helppoa. Fiksumpi ja kustannustehokkaampi tapa on kuitenkin luoda aitoja ja merkityksellisiä keskusteluja asiakkaiden kanssa. Tähän liittyviä keinoja on lukuisia. Kaikki kuitenkin kiteytyy siihen, että yritys on aktiivinen sosiaalisen median kanavissaan ja tuottaa tännekin merkityksellistä sisältöä. (Fill & Turnbull 2016, 634–648.)

## 4 Julkisen toiminnan ostoprosessi Suomessa

Julkisen toiminnan johtamisen parissa eletään tällä hetkellä murroskohdassa. Vanhat johtamismallit on todettu toimimattomiksi, mutta toiminnan uudistaminen ei olekaan niin yksinkertaista, kuin luulisi. Moni julkinen organisaatio hyödyntää edelleenkin vanhoja ja byrokraattisia johtamismalleja. On myös organisaatioita, mitkä ovat pystyneet uudistamaan toimintaansa. Julkisen toiminnan johtamismallit ovat tällä hetkellä murroksessa. Muutoksessa eläminen vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan eli sillä on myös vaikutusta palveluiden ja tuotteiden ostamiseen. (Sydänmaalakka 2015.)

### **Hankintalainsäädäntö**

Suomessa, kuten muissakin EU-maissa julkisia toimijoita sitoo hankintalainsäädäntö. Tarkoituksena näillä laeilla ja säädöksillä on julkisten varojen hyödyntäminen vain tarkoituksenmukaisiin asioihin ja tämän myötä myös tehokas varojen käyttö. Hankintoja ohjaavat monesti myös erilaiset säännöt, jotka itsessään muodostavat hankintaprosessin. Hankintojen kilpailutuksissa monesti pääpainona on hinta. (Julkiset hankinnat, n.d.)

Hankintalain noudattaminen on riippuvainen siitä, mikä hankintayksikkö on kyseessä. Hankintayksiköllä tarkoitetaan yksiköitä, jotka hyödyntävät hankinnoissaan julkisia



varoja. Yksiköt on luokiteltu eri luokkaan ja jokaista yksikköluokkaa ohjaa omat sääntönsä. Koulut kuuluvat kuntien viranomaisten joukkoon ja näin ollen noudattavat siihen liittyviä säännöksiä. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 47–49.)

Tavarahankinnat ovat monesti yksinkertaisia, sillä hankittavan asian laatu- ja määrättekijät tiedetään yleensä ennakkoon. Palveluhankinnat ovat taas hieman monimutkaisempia. Palveluhankinnat tulee suunnitella hieman tarkemmin etukäteen. Hankkivan organisaation tulee suunnitella hankinnan tavoitteet, palvelun vähimmäisvaatimukset ja muut laatutekijät etukäteen. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 45–46.)

Hankintalainsäädäntöä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse myyvästä yrityksenä ottaa huomioon, jos kohdehankinta on tarpeeksi pieni. On olemassa kuitenkin kansallisia kynnysarvoja ja EU-kynnysarvoja, jotka ylittyessä julkinen toimija joutuu kilpailuttamaan hankinnan. Kansallinen kynnysarvo Almerin Oy:n palvelulle (YipTree), menee tavara- ja palveluhankintojen alle. Tällöin kynnysarvona on 60 000 €. EU-kynnysarvo vastaavasti on 221 000 €. (Kynnysarvot 2018.)

Hankinnat, jotka alittavat kansalliset kynnysarvot kuuluvat pienhankintoihin. Pienhankinnoissa ei ole välttämätöntä soveltaa hankintalainsäädäntöä. Tällaisista hankinnoista ei voi myöskään valittaa markkinaoikeuteen, jos kynnysarvo on laskettu oikein. Kuitenkin hankkivan organisaation on silti noudatettava muita lainsäädännöllisiä velvoitteita, joita julkisia hankintoja kohtaan on asetettu. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 181–182.)

Julkiset toimijat joutuvat laatimaan hankintastrategian selkeyttämään hankintoja ja yksinkertaistamaan niiden toteutumista. Strategian hahmottelussa, toimijolla on vapaat kädet. Esimerkiksi kunnat monesti luovat strategian noudattamaan omaa kuntastrategiaansa. Yleispiirteitä strategioille kuitenkin on ja ne pääsääntöisesti sisältävät asiaa tarpeen kartoittamisesta, resursseista, toimintamalleista, lakisääteisydestä, laadusta, kustannustekijöistä ja muista tekijöistä. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 29.)

Kunnat kuitenkin pääsääntöisesti noudattavat pienhankinnoissaan valtion hankintakäsikirjaa (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 185). Valtion hankintakäsikirjassa (2017) on ohjeistettu järjestämään tarjouskilpailutus myös pienhankinnoissa. Kunnat, jotka noudattavat käsikirjaa kilpailuttavat siis pienemmätkin hankinnat. Tälle ei kuitenkaan tarkemmin aseteta omia kynnysarvojaan ja ne ovat kuntien itse päätettävissä.

Esimerkiksi Jyväskylän kaupungilla on julkisesti saatavilla oleva julkisten hankintojen hankintaohje, jossa pienhankinnan kynnysarvot ovat myös määriteltynä. Tavara- ja palveluhankintojen pienhankinnan kynnysarvoksi on asetettu 20 000 €. Tämän rajan ylittävästä hankinnasta tulee tehdä myös julkinen hankintapäätös. (Hankintaohje, Jyväskylän kaupunki 2019.)

Samankaltainen menettely on myös esimerkiksi Tampereen kaupungilla. Tampereen hankintaohjeessa on kuitenkin määritetty, että hankintapäätös tulee tehdä, mikäli hankittavan kohteen hinta ylittää 15 000 €. Kuitenkin samaisessa ohjeessa neuvotaan kilpailuttamaan pienhankinnat. Kilpailutus kuitenkin pitäisi katsoa aina tapauskohtaisesti. (Tampereen kaupungin hankintaohje, n.d.)

### **Koulut ja niiden hankinnat**

Suomessa koulut ovat kaikki yksittäisiä organisaatioita, joita hallinnoi niiden yläpuolella oleva kuntaorganisaatio. Kunnalta saattaa tulla joitain rajoitteita, määreitä tai muita mitä opetukseen ja sen järjestämiseen liittyy. Myös näin ikää kouluilla on julkinen rahoitus toiminnassaan. (Mitä on perusopetus? n.d.)

Kotler ja Keller (2009) luokittelevat koulut institutionaalisiksi ostajiksi. Tämä tarkoittaa, että näitä ostajia ohjaavat erilaiset tarpeet, kuin esimerkiksi yrityksiä. Budjetit ovat tällaisissa organisaatioissa monesti pieniä ja ostopäätös painottuu usein hintaan.

Forman (2018) tunnistaa kirjoituksessaan selkeitä haasteita kouluille myytäessä. Skaalaaminen on haastavaa ja toiminta byrokraattista ja kankeaa. Budjetit ovat lähtö-

kohtaisesti melko pieniä ja näistä budjeteista hyvin suuri osa menee kaikkialle muualle, kuin digihankintoihin. Tämä kaikki johtaa tietysti myös siihen, että myyntiprosessit ovat tavanomaista pidempiä. Nämä tekijät ovat kansainvälisestä perspektiivistä. Suomessa lainalaisuuksia ja byrokratiaa on varmasti enemmän, kuin monessa muussa maassa.

Suomessa yrityksille, jotka haluavat toimia koulujen kanssa yhteistyössä kaupallisesta näkökulmasta, on asetettu tiettyjä rajoitteita. Mainoksia ei lähtökohtaisesti ole järkevää kohdistaa lapsiin tai opiskelijoihin. Tähän liittyen etenkin mainonnan piilottaminen eli piilomainonta on kielletty. Hyvänä toimintamallina onkin se, että lapsia tai opiskelijoita ei aseteta markkinoinnin kohteeksi ollenkaan etenkin, jos markkinoitavaa kohdetta tai sen hankintaa ei ole heille ensisijaisesti suunnattu. (Koulujen ja oppilaitosten sekä yritysten ja yhteisöjen välinen yhteistyö, markkinointi ja sponsorointi 2014.)

Digitaalisten palveluiden ostamisen näkökulmasta suomalaisissa kouluissa ollaan yhä tarkempia datan käytön suhteen. Yritykset eivät saa kerätä henkilötietoja tai muita arkaluontoisia asioita käyttäjiltään omiin tarkoituksiinsa. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

Digitalisaatio on ollut kouluissa suurempi asia jo pidemmän aikaa. Nyt kuitenkin digitalisaation mukanaan tuoma trendi on analytiikan hyödyntäminen opetuksessa. Kyseessä on kuitenkin niin tuore trendi, että koulut eivät vielä täysin ymmärrä sen hyödyntämismahdollisuuksia. (Vainio 2018, 9.)

Uusi-Hallila (2019) on pohtinut paljon opettajien hankintatilanteita. Opettajilla on nykypäivänä laaja kirjo erilaisia järjestelmiä, työkaluja ja materiaaleja käytettävissään. Opettajille on entistä tärkeämpää ostajan roolissa pohtia lisäarvoa, jonka ostettava asia tuo opetukselle. Yhtäläisen tärkeää opettajalle on myös digitaalisten välineiden tuomat haasteet opetukseen liittyen.

Digitaalisissa välineissä on selkeitä hyötyjä kouluille, opettajille sekä oppilaille. Digi kulkee lähes aina mukana, reput eivät täyty kirjoista, kaikki pysyy ehjänä ja sisällöstä

saadaan motivoivaa ja interaktiivista. Pelkkä digivälineiden hyödyntäminen ei kuitenkaan välttämättä ole paras ratkaisu. Esimerkiksi, jos kirjoittaminen korvataan näppäimistölähtöiseksi, vähenee motoristen taitojen osaaminen varmasti oppilaille. Tämä on osoitus siitä, että digitaalisia materiaaleja ja työkaluja ei ole järkevä ainaakaan vielä implementoida sata prosenttisesti koulujen arkeen. Sopiva määrä tuo myös sopivan määrän lisäarvoa, eikä toiminta rasitu. Voidaan puhuakin hybridimallista, joka yhdistää digivälineitä, mutta myös perinteisiä opetusvälineitä. (Uusi-Hallila 2019, 193–194.)

Peruskouluissa tieto- ja viestintätekninen osaaminen on jo lähtökohtaisesti sidottu opetussuunnitelmaan (Perusopetuksen opetussuunnitelman ydinasiat, N.d.). Digitaalisuuden painotetaan vahvasti, mutta sitä ei voi edellyttää. Monella koululla ei ole varaa hankkia kaikille oppilailleen päätelaitteita. Ei ole myöskään järkevää olettaa, että kaikilla olisi mahdollisuus tehdä kotiläksyjä kotona tietokoneella tai muulla päätelaitteella, sillä kaikilla ei välttämättä ole tähän mahdollisuutta. (Ruuska 2019, 151.)

Opettajilla on Suomessa hyvin autonominen asema opettamisen suhteen. He saavat päättää millä välineillä ja miten opettavat. Tämä mahdollistaa tietysti digitalisaation jalkautumista, mutta yhtä lailla voi myös hidastaa sitä. Muutosvastaiset opettajat eivät mielellään halua poistua mukavuusalueeltaan ja hyödyntävät vanhoja opetusmenetelmiä, sillä heillä on siihen täysi oikeus. (Sankila 2019, 215.)

Lunenberg (2010) pohtii koulujen päätöksentekoaasetelmia kirjoituksessaan. Käytännössä kouluissa tehdään päätöksiä eri asioissa riviopettajasta sivistystoimen johtajaan saakka. Hallinnon pääsääntöisenä tehtävänä on kuitenkin lähes aina tehdä päätöksiä, joten suurimmat päätökset painottuvat tälle alueelle. Monesti nämä hallinnolliset päätökset kiteytyvät jonkin tietyn ongelman ympärille. Näiden ongelmien ratkaisemisessa pohditaan monesti taloudellisia aspekteja.

Koulujen tulee noudattaa julkista hankintalainsäädäntöä siinä missä myös muutkin julkiset toimijat. On kuitenkin selkeää, että lainsäädännön painotus pienenee sa-

massa suhteessa, kuin hankinnan laajuus. Tarpeeksi pieniä hankintoja ei tarvitse kilpailuttaa. Jos yksittäinen opettaja päättää hankkia luokalleen jonkin järjestelmän käyttöön vuodeksi, on epätodennäköistä, että hankinta kulkisi missään kunnassa kilpailutuksen kautta. Tarpeeksi pienille hankinnoille ei siis tule mutkia matkaan.

## 5 Tutkimustulokset

Tämä osio pitää sisällään teemahaastattelun tulokset. Tulokset on lajiteltu teemoittain ja haastattelijoiden vastaukset on luokiteltu jokaisen teeman alle. Tutkimuskysymyksiä on hyödynnetty teemojen luokittelussa.

Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, sillä se sopi tutkittavan aiheen luonteelle kaikista parhaiten. Tarkoituksena on siis ymmärtää ilmiötä mahdollisimman syvällisesti. Tässä tapauksessa haluttiin ymmärtää peruskoulujen hankintakiemuroita ja opettajan roolia tämän kaiken keskellä.

Toimeksiantajan tavoitteena tutkimukselle on löytää sellaista tietoa markkinasta, mikä auttaa heitä kehittämään yrityksen myyntistrategiaa markkinalle sopivaksi. Aiemmin myynnillisiä toimintoja oli keskitetty lähes puhtaasti vain johdon ja hallinnon henkilöstöön peruskouluorganisaatioissa. Tämä johtuen siitä, että esimerkiksi opettajien itsenäinen pääseminen ostopäätökseen oli pimennossa. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin valaista erityisesti sitä, miten opettajat asemoituvat digitaalisissa hankinnoissa ja miten he näkevät omat mahdollisuutensa vaikuttaa koulun hankintamylläköiden keskellä.

## 5.1 Haastattelut

Haastateltavia valikoitui tähän tutkimukseen neljä. Haastateltavien henkilöllisyys pidetään anonyyminä, mutta heidän työtehtäviään avataan hieman luotettavuuden parantamiseksi. Haastateltavia yhdistävänä tekijänä oli se, että kaikki ovat toimineet opettajana viimeisen parin vuoden aikana. Kaikilla oli siis näkemystä opettajan osuudesta digihankintoihin oman kokemuksensa kautta. Toinen yhdistävä tekijä haastateltavilla oli se, että jokaisella oli asiantuntemusta ja kokemusta koulujen digitalisatiosta ja eri digivälineiden hyödyntämisestä.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse joulutammikuun aikana. Aikaa haastatteluille oli varattu 45 minuuttia. Kuitenkaan haastattelut eivät kestäneet aivan 45 minuuttia, sillä tarvittava aineisto saatiin kasaan lyhyemmässäkin ajassa. Haastateltavat on nimetty nimikkein H1–H4. H1 tarkoittaa ensimmäistä haastateltavaa aikajärjestyksessä. Haastateltava H1 toimii erään kaupungin sivistystoimessa asiantuntijana ja on toiminut lähiaikoina myös opettajan virassa. Hänellä on runsaasti kokemusta koulujen digitalisaation eri kiemuroista. Haastateltava H2 toimii tällä hetkellä opettajan virassa ja on myös itse tuottanut digimateriaalia oppimisympäristöihin. Haastateltava H3 toimii tällä hetkellä vastaavan rehtorin pestissä, on aiemmin ollut opettajan tehtävissä ja on myös ollut mukana vaikuttamassa opettajien digitutorverkostossa. Haastateltava H4 toimii luokanopettajana, jolla on ensikäden kokemusta laaja-alaisesti eri digivälineiden käytöstä.

Haastateltaville tarjottiin vaihtoehtoisiksi puhelinhaastattelua, etäyhteyshaastattelua ja paikalla tapahtuvaa haastattelua. Jokainen haastateltava haastateltiin kuitenkin puhelimitse. Näin saatiin parhaiten myös aikataulut sovittua haastattelulle. Aikaa haastatteluihin kului kymmenestä minuutista kahteen kymmeneen minuuttiin riippuen täysin haastateltavan vastausten laajuudesta. Haastattelun pituudella ei kuitenkaan ollut laadun suhteen vaihtelevuutta, sillä jokaista haastattelua jatkettiin niin kauan, että kaikkiin teemoihin saatiin tarpeeksi kattava vastaus.

Haastattelujen jälkeen nauhoitteet litteroitiin aluksi sanatarkasti, jonka jälkeen litteroinnit saatettiin siistimpään muotoon sekä muotoiltiin, kieliopillisesti järkeviksi ja

poistettiin tutkimukselle epärelevantit asiat. Siistimisen jälkeen litteroitua tekstiä oli noin kahdeksan sivua.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

*Mitkä tekijät ovat merkittävimpiä koulun tehdessä ostopäätöstä digijärjestelmähankinnoissa?*

*Mikä on opettajan rooli hankinnassa?*

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa oli asiakkaan tavoittaminen ja tiedonkulku kouluissa. Suoranaisesti tämä teema ei vastaa kumpaankaan tutkimuskysymykseen, vaan antaa tukea molemmille. Siksi tämä teema käydään ensimmäisenä lävitse. Kaikkia teemahaastatteluissa syntyneitä kysymyksiä ja niihin tulleita vastauksia ei otettu mukaan, sillä kaikki saatu tieto ei ollut täysin relevanttia. Tutkimuksen kannalta merkittävät asiat siis valittiin mukaan.

## 5.2 Tiedon kulku

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, mitä kautta he saavat yleensä tietää uusista markkinoilla olevista digipalveluista. Kaikkia yhdistävä tekijä selkeästi tämän kysymyksen kohdalla oli se, että tietoa saadaan sähköisistä väylistä. Myös kollegoiden välillä kulkeva tieto oli merkittävää. Näin haastateltavat vastasivat kysymykseen:

*H1: Minun näkökulmani on se, että sanoisin, törmäävänä siihen jossain facebookin opettajaryhmässä tai tapahtumassa.*

*H2: Kyllä ne jostakin koulutuksesta tulee. Koulutuksesta tai jostakin sähköpostista. Meillä ainakin opettajat luovat tarpeen.*

*H3: Suusta suuhun kulkee tietoa paljon. ...jos on hyväksi havaittuja sovelluksia, niin hommataan laajemmallekin. Sitten on myös koulun ICT-*

*henkilöt, jotka oman toiminnan kautta tutustuvat erilaiseen materiaaliin, suunnittelee niitä ja kokeilee niitä. Sitten hommataan laajemmin, jos ne ovat hyviä muittenkin mielestä.*

Paljon tulee siis tietoa ulkopuolelta, mutta myös opettajien välillä tuntui kulkevan paljon tietoa. Tärkeänä huomiona kuitenkin oli se, että esimerkiksi H3:n tapauksesta käy ilmi, että opettajien vertaiskommunikoinnin kautta on selkeä mahdollisuus myös laajempaan hankintaan.

Tiedonkulkua opettajien välillä selvitettiin vielä kuitenkin enemmän. Tarvittaessa esitettiin myös jatkokysymys siitä, kuinka hyvin opettajilla kulkee tieto kollegoiden välillä uusista järjestelmistä. Muiden aiemmista vastauksista kävi vastaus tähän kysymykseen jo selkeästi ilmi. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

*H2: Kyllä sitäkin kautta tietoa kulkee. Ja sitten myös tutoropettajien kautta.*

Haastateltavilta myös tiedusteltiin sitä, etsivätkö he tai heidän kollegansa aktiivisesti tietoa uusista markkinoilla olevista järjestelmistä. Tähän saatiin pari relevanttia vastausta:

*H1: Oikeastaan oppimateriaaleja. Ehkä se aktiivisuus ajoittuu keväälle, missä hankitaan niitä seuraavalle vuodelle. Silloin niitä myös tarjotaan esille. Työkalut, oppimissovellukset ja mitä on ilmaistarjontana, niin niitä jaetaan aina, kun uusi löydetään. Oppimateriaalien osalta ne mitkä koetaan hyviksi, niin niiden varaan rakennetaan. Ei hankita päällekkäisiä, jos on sähköistä materiaalia, niin ei hankita printtiä.*

*H4: Osa varmasti etsii, keitä asiat kiinnostavat.*

Ilmeisesti myös kilpailevien palveluiden aktiivisuus ajoittuu keväälle. Tällöin opettajat vastaanottavat paljon tietoa eri lähteistä. Aktiiviset opettajat etsivät taas jatkuvasti tietoa markkinoilla olevista digijärjestelmistä.



Tiedonkulussa oli kuitenkin myös havaittavissa tiettyjä sisäisiä haasteita, jotka kuvaavat kyseisen kuntaorganisaation toimintamalleja. Alla haastateltavien kommentteja tiedonkulkuun liittyviin haasteisiin ja siihen mistä tietoa tulee:

*H4: Ei ainakaan mistään kunnan sisältä.*

*H1: ...tietosuoja-asiat haastavat. Ennen kuin saa ne sopimusasiat kuntoon, niin sitten vasta hankinta edessä. Opettajan roolissa siis kivinen työ. Pyydät sitä jostain ylempää ja odottelet. Tulee, jos tulee, mutta yleensä siinä vaiheessa juna meni jo.*

Ylhäältä alaspäin kulkeva tieto oli joidenkin mielestä hidasta. Mikä on selkeä todiste myös sille, mikä aiheuttaa varsinaiselle myyntiyölle haasteita. Opettaja voi siis nopeastikin haluta käyttöönsä jonkun asian, mutta kunnalliset sopimusasiat hidastavat prosessia, niin merkittävästi, että hankinta voi jopa estyä. Tähän liittyen H1 vielä myöhemmin jatko-kommentoi:

*H1: Tällä hetkellä se prosessi millä tietosuoja-asetuksen mukaiset asiat ratkaistaan. Se on liian hidas ja se kaatuu aina siihen se asia. Vaikka olisi vanha tunnettukin palvelu, jota ei aiemmin käytetty kaupungissa. Jos ei ole sopimuksia, niin menee luvattoman pitkä aika tehdä ne.*

Kouluissa tietoa uusista palveluista saatiin paljon kollegoilta, mutta opettajat tuntuivat myös seuraavan erilaisia verkostoja esimerkiksi sosiaalisen median puolella. Ulkopuolelta tuleva sähköinen viestintä saakin aivan oman painoarvonsa ja sillä on merkitystä siihen, miten opettajat saavat tietoa uusista palveluista.

### 5.3 Opettajan rooli

Seuraava teema pyrkii löytämään vastauksia suoranaisesti toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, mikä on opettajan rooli digihankinnassa. Ensimmäinen kysymys muotoiltiin siten, että miten opettajat pystyvät kyseisessä organisaatiossa vaikuttamaan hankintoihin. Kysymykseen saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

H1: *Aiemmin pieniä koulukohtaisia hankintoja sai tehdä itse. Myöhemmin siitä on tullut sellainen, että yhteiskilpailutuksella tehdään portfolio, mistä saa valita. Portfolion sisällä valinnanvapaus on ollut hyvä.*

H2: *Kyllä meitä kuullaan ja esitetään. Kyllä ollaan merkittäviä. Eli kyllä se opettajien kautta se tieto leviää.*

H3: *Opettajat pystyvät itse vaikuttamaan siihen, millä tavalla tykkää opettaa ja mitä sähköisiä järjestelmiä tykkää käyttää.*

Kaikissa kouluissa opettajat kykenivät siis vaikuttamaan hankintoihin. Portfolio näkökulma on myös tärkeä, sillä valmiiksi kilpailutetut palveluntarjonta-alustat kasvattavat suosiotaan jatkuvasti. Mielenkiintoinen ja selkeästi muista vastauksista erottuva oli H4:n vastaus. Tällä opettajalla on siis selkeästi päätäntävaltaa hankintoihin. H4 jatkoi vastaustaan seuraavasti:

H4: *Nyt jos puhutaan digitaalisista asioista, sovelluksista ja sellaisesta, niin meillä on aika iso vaikutusvalta. Meillä on tavallaan siten, että ne menevät kirjahankintabudjettiin, jos on vaikka sovellus mitä käytetään opetuksessa.*

## **Tiimit**

Tiimit ovat osana monien koulujen työyhteisöjä, joten niistä sekä niiden päätöksistään, puhutaan paljon. Lähes kaikissa kouluissa tuntui olevan erilaisia tiimejä, joilla oli vaihteleva päätäntävalta. Tiimit olivat kuitenkin kaikki sitoutuneet jollakin tavalla hankintoihin. Tiimeihin liittyen tuli seuraavanlaisia kommentteja:

H4: *Meillä on koulussa jo aika pitkään ollut niin, että meillä on tiimikohdattaset rahat tai luokkatasokohtaset rahat, mitkä me voimme ihan itse päättää mihin me käytämme ne rahat. Eli voidaan ihan itse päättää, käytämmekö me sen rahan kirjahankintaan vai käytetäänkö se digitaaliseen materiaaliin.*

H3: *Meillä toimii esimerkiksi henkilökunta erilaisissa tiimeissä. Yksi tiimi on TVT-tiimi, jonka tehtävä on tutustua uusiin markkinoilla oleviin palveluihin. Pyytää niitä pilotoimaan ja kokeilemaan.*

Erilaiset tiimit ovat siis osana joidenkin koulujen hankintoja vahvasti. Tiimit pystyvät joskus tekemään tiiminsisäisiä hankintoja, mutta joskus taas vahvasti vaikuttamaan myös koko koulun laajuisiin hankintoihin.

## 5.4 Ostopäätös

Ostopäätöstä tutkittiin teemana tarkemmin. Aiemmin tarkasteltiin opettajan roolia, mutta nyt tarkoituksena oli todella selvittää, onko opettaja kykeneväinen itsenäiseen ostopäätökseen vai onko se riippuvainen jonkun muun päätäntävallasta. Ensimmäiseksi kysyttiin, että antaako rehtori aina viimeisen siunauksen hankinnoille ja kuinka merkittävässä osassa rehtori on.

*H1: ...Me olemme taas aina toimineet siten, että opettajat löytävät jotain ja he perustelevat esityksen rehtorille ja saavat luvan hankkia.*

*H2: Meitä kuunnellaan. Kyllä se näin on, että ei nyt ihan diktaattorimaisesti rehtorit kumminkaan jotain ota tai lopeta. Kyllä rehtorilla on viimeinen sanavalta. Tietenkin onhan niitä semmoisia sovelluksia, jotka opettaja omasta kukkarostaan maksaa.*

*H3: Kyllä se protokolla menee sitä kautta.*

*H4: Itsenäisesti voivat opettajat päättää, jos otetaan koko luokkatasolle, että päätetään, että okei nyt kaikki vitokset käyttävät jotain tiettyä. Niin sitten se on ok ja se menee siihen budjettiin. Sitten, jos menee yli budjetin, niin se pitää hyväksyttää rehtorilla.*

H4:lle esitettiin jatkokysymys siitä, onko rehtorit sitten laajemmista hankinnoista vastuussa. Selvitettiin myös milloin asioita joudutaan selvittämään ylempää muun kuin budjetin osalta. Hän vastasi näin:

*H4: Kaupungillamme on tiettyjä sääntöjä, että mitä saa hankkia ja mistä saa hankkia, joten voi olla, että jotain digitaalisia ei saa hankkia mistään, jos ne eivät ole siellä Edustossa, mistä me yleensä hankitaan materiaalit. Niistä sitten joutuu selvittämään vähän sieltä ylempää, että onko tämä mahdollista hankkia, vaikka sitä ei saa sieltä sovitusta hankintapaikasta.*

Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä selvittäessä haastateltavilta kysyttiin myös hinnan suhdetta laatuun eli kumpaa he itse painottaisivat enemmän. Vastaukset olivat kahtiajakautuneet. Osa painotti laatua, osa hintaa.

*H1: Kyllä sillä hinnalla iso merkitys on, kun ne budjetit ei isoja ole. Että sanosin, että se on ehkä 40-60.*

*H2: Tässä taloudellisessa tilanteessa sanoisinko, että hinta on varmaan se 70 ja 30 arvo.*

*H3: Itse painotan laatua. Tiedän, että hinta on monella se ratkaiseva. Silloin jyrää isot toimijat ja pienten on hankala päästä siihen lyömään kiilaa. Kaikki vähän valistuneemmat rektorit tai tvt-tyypit kouluilla ymmärtää sen lisäarvon merkityksen.*

*H4: Lisäarvo. 80-20. Ehkä oleellista myös se, että tiedetään, että sillä on jatkumoa.*

Hinnan painotus hankinnassa vaihtelee siis merkittävästi koulujen välillä. Vastauksista kävi myös ilmi se, että yksittäisten henkilöiden arvomaailmat vaikuttavat ostopäätökseen kouluissa. Hinnan merkittävyys heijastelee myös tiukkojen budjettien asettamia rajoitteita.

Markkinaymmärryksen lisäämiseksi ja tarpeellisten lisäarvojen löytämiseksi haastateltavilta kysyttiin viimeisenä, mitä heidän mielestään nykyaikaisen opetukseen liittyvän digijärjestelmän tulisi ratkaista. Kaikki paitsi yksi pystyivät tuottamaan relevantin vastauksen:

*H1: Työn kannalta sen pitää ratkaista tai hoitaa joku prosessi tai sen osa sujuvaksi. Niin että se säästää esimerkiksi aikaa tai tuottaa niin paljon parempaa laatua siitä.*

*H3: Arviointi. Reaaliaikainen, helppo, välitön. Sellainen arviointi, missä toteutuu opettajan ja oppilaan itsearviointi ja vertaisarviointi. Jos saatte sellaisen materiaalin, mikä samalla opettaa ja opetuksen jälkeen siinä on jonkinlainen arviointi, mikä menee johonkin koonniksi, niin silloin ollaan hyvällä mallillaan.*

*H4: Pitäisi ratkaista sitä, että se olisi jotenkin läpinäkyvää, että sekä opettaja, että oppilas näkee edistymisensä siinä mitä se tekee siellä...*

Kokonaisuutena vastaukset tuottivat relevanttia tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tärkein noussut huomio vastauksista oli se, että kaikissa organisaatioissa opettajilla koettiin olevan vaikutusvaltaa hankintoihin. Tämän vaikutusvallan vahvuus kuitenkin vaihteli organisaatiokohtaisesti. Jokaisella haastateltavalla oli paljon ammennettavaa aihealueeseen liittyen, joten jokainen yksittäinen haastattelu oli äärimmäisen laadukas.

## 6 Johtopäätökset

Haastattelujen pohjalta tutkimusongelmaan liittyen syntyi yllättävän hyvin ymmärrystä. Kouluille myymisen haasteena on selkeästi tiedonkululliset haasteet ylhäältä alaspäin kulkevassa tiedossa. Tiukat budjetit aiheuttavat kouluille rajoitteita ja he eivät voi täydellä vapaudella pohtia pelkkiä palveluiden tuottamia lisäarvoja, vaan ne pitää kulloisenkin koulun omalla painotuksella peilata aina hintaan.

Tiedonkulun selvittämisellä oli kuitenkin toinen motiivi kuin pelkästään todeta koulujen sisäiset haasteet. Tarkoituksena oli löytää toimeksiantajalle keino saavuttaa asiakaskuntansa mahdollisimman tehokkaasti. Etenkin digiorientoituneet opettajat tuntuivat seuraavan erilaisia blogeja ja muita sosiaalisen median ammattisisältöjä aktiivisesti. Tästä voidaankin päätellä, että esimerkiksi markkinointiviestinnän toimenpiteitä on järkevä kohdentaa näihin kohteisiin.

Toimeksiantajan aiempi myynnillinen strategia oli lähestyä rehtoreita tai muita päätävissä asemassa olleita henkilöitä. Haastattelujen pohjalta kuitenkin opettajana toimineet kokivat, että tietoa tulee kollegoilta, digitaalisista kanavista ja erilaisista alan tapahtumista. Voidaankin siis pohtia, että onko toimeksiantajan järkevämpää kohdistaa myynnilliset toimenpiteensä juuri näihin kanaviin, joihin opettajat ovat virittyneet. Yksikään ei maininnut, että tieto tulisi ensi kädessä rehtorilta tai ylipäätensä ylempää.

Monet digiaktiiviset opettajat asettuvatkin teoriassa mainittuun ”early adopters” -ryhmään ja ovat näin ollen erittäin otollinen kohderyhmä. Digiaktiiviset opettajat ovat monesti myös vastuussa koulujen hankinnoista tiimien välityksellä. Nämä opettajat jakavat tietoa kollegoilleen.

### **Koulun henkilöstön roolit hankinnassa**

Tämä ”early adopters” -ryhmä voi myös toimia eräänlaisena portinvartijana. He omalla ammattitaidollaan ja osaamisellaan pystyvät arvioimaan ja kokeilemaan erilaisia markkinoilla olevia palveluita. Jos kokemus on tämän pohjalta negatiivinen, voi tämä opettaja estää tiedonkulun organisaatioon sillä perusteella, että kokee palvelun olevan vastaamatta koulun sen hetkisiin tarpeisiin.

Osa digiaktiivisista opettajista kuuluvat tieto ja viestintäteknikan tutorverkostoon ja auttavat ja opastavat muita opettajia digivälineiden käytössä. Tällaiset opettajat ovat siis vahvasti myös vaikuttajan roolissa. Sekä rehtorit, että opettajat haluavat kuulla heidän mielipiteensä.

Haastattelujen pohjalta kävi selkeästi ilmi myös rehtorien rooli eri organisaatioissa. Kaikille yhteistä oli se, että rehtori antaa vapauksia opettajille joissakin kouluissa enemmän ja joissakin vähemmän. Yleensä rehtorin hyväksynnän vaatii lähes kaikki hankinnat. Useimmiten rehtorit toimivat siis hyväksyjän roolissa. Rehtorin rooli voi venyä kaikkiin rooleihin portinvartijasta käyttäjään tai aloitteen tekijään. Yleisimmiksi rooleiksi rehtoreille kuitenkin todennäköisesti asettuvat portinvartija, ostaja ja hyväksyjä.

Kouluista löytyy varmasti kaikki roolit, jotka Kotlerin ja Kellerin kuviossa (kuvio 2) on mainittu. Yksittäiselle opettajalle ei voida asettaa yleistettyä roolia, sillä se on täysin koulu- ja myös opettajakohtaista. On hyvinkin mahdollista, että yhtä opettajaa ei kiinnosta olla mukana hankinnoissa yhtään, kun taas toinen saattaa olla niissä jopa rehtoria aktiivisempi.

Opettajat osuvat kaikkiin muihin rooleihin paitsi hyväksyjän rooliin. Tähän on tietysti poikkeuksia olemassa, kuten haastateltavan H4 koulu, jossa osa budjetista on varattu

vapaasti opettajien käyttöön. Tällöin opettaja voi olla kaikissa rooleissa. Yleisesti roolitus kuitenkin menee niin, että opettajat voivat tehdä aloitteen, valita toimittajat, hintaehdot ja muut tekijät, mutta rehtori tekee viimeisen päätöksen hankinnasta.

Opettajan tärkeimpiä rooleja hankinnoissa on kuitenkin aloitteen tekeminen. Opettajat toimivat samalla myös käyttäjinä, mutta heidän kautta todennäköisimmin syntyy aloite tai tarve ratkaista jokin ongelma. Jos myyvä organisaatio osaa tarrautua tähän ongelmaan ja saada opettajien kautta tiedon leviämään koulussa, on hankinta huomattavasti todennäköisempää.

Vastauksena tutkimuskysymykseen opettajan roolista saatiin kuitenkin se, että opettajan rooli digihankinnoissa on merkittävä. Yhdenkään haastatteluissa edustetun koulun rehtori, ei tehnyt hankintoja ”diktaattorimaisesti”. Kaikessa kuultiin tavalla tai toisella opettajien mielipiteitä.

### **Koulujen digihankintojen ostopäätökseen vaikuttavat tekijät**

Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä on paljon. Yleinen keskustelunaihe näissäkin hankinnoissa on hinta. Joissakin kouluissa hinnan merkitystä painotetaan enemmän, joissakin vähemmän. On siis ensiarvoisen tärkeää, että hinnoittelu perustellaan ja lisäarvot osataan välittää oikein. Jos hankkiva organisaatio ei näe tarpeeksi suurta lisäarvoa rahalliseen panostukseen verrattuna, hankinta kaatuu.

Tärkeä huomio, joka nousi tiedonkulussa esille, oli myös kommunikointi koulun yläpuolella olevan kuntaorganisaation kanssa. Kommunikaatio saattoi ajoittain olla haasteellista ja koulun asioiden hoitamisessa viraston kautta saattoi mennä hyvinkin pitkään. Jos esimerkiksi opettaja tai kokonainen koulu haluaa hankkia järjestelmän ja kyseisessä kunnassa on sovittu tietyt palveluntoimittajat, mutta hankittava järjestelmä on ulkoiselta toimittajalta, saattaa sopimusten käsittelyssä virastopuolella mennä pitkään. Tämä tarkoittaa sitä, että hankinta saattaa kaatua pelkästään sen käsittelyprosessin kankeuteen. Toimeksiantaja voi ehkäistä tällaisen tapahtumista sopimalla tällaiset sopimukset kuntien kanssa etukäteen, jotta yksittäisen koulun ei tarvitse turhautua prosessien hitauteen.

Digijärjestelmien osalta ostopäätöstä tukevat sellaiset lisäarvot, jotka ratkaisevat opettajien aitoja ongelmia. Käytännössä lisäarvoihin ei koskaan ole yhtä oikeaa vastausta, mutta selkeä suuntaus on se, että jos työskentelyä pystytään tehostamaan jollakin digitaalisella välineellä merkittävästi, ollaan oikeilla raiteilla.

Ostopäätökseen parhaiten vaikuttavat opettajat. On epätodennäköistä, että rehtori kieltäytyisi hankinnasta, jos koko koulun henkilöstö haluaisi yksimielisesti ottaa jonkun järjestelmän käyttöönsä, ja jos kyseinen järjestelmä olisi myös inhimillisesti hinnoiteltu.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena ja itse tutkimusongelmana oli ymmärtää peruskoulujen digihankintoja. Digihankinnoissa kouluilla, kuten varmasti myös muillakin toimijoilla, on tekijöitä, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Näitä tekijöitä selvitettiin tarkastelemalla asiaa opettajien perspektiivistä.

### Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen voidaan katsoa käytännön tasolla onnistuneen hyvin. Tavoite saavutettiin ja toimeksiantajalle kyettiin tuottamaan ymmärrystä markkinan toiminnasta. Tutkimuksessa onnistuttiin saavuttamaan ne asiat, mitä alun perin lähdettiin hakemaan: ostopäätökseen vaikuttavat tekijät, roolit sekä opettajan vaikutus digihankintoihin.

Haasteita tutkimuksen toteuttamisessa oli haastateltavien kiinni saaminen. Aluksi sattunnaisille opettajille lähetettiin sähköpostia ja pyrittiin sopimaan haastattelua. Tämä ensimmäinen menetelmä ei tuottanut haluttua tulosta, sillä vastauksia ei tullut.

Haastateltavien valinnassa päätettiin turvautua aiempiin verkostoihin, joka osoittautui parhaaksi mahdolliseksi menetelmäksi, sillä haastateltavat saatiin nopeasti mukaan. Kaikille haastateltaville tarjottiin useaa vaihtoehtoa haastattelun toteuttamiselle. Puhelinhaastattelua, etähaastattelua ja paikalla tapahtuvaa haastattelua. Kaikkien kohdalla haastattelu toteutettiin kuitenkin puhelinhaastatteluna.



Itse haastattelut onnistuivat kuitenkin merkittävän hyvin. Jokaisella haastateltavalla oli paljon annettavaa aiheeseen liittyen. Myös haastateltavien ammattitaito sekä digiorientoituneisuus auttoi ammentamaan aihetta hieman syvemmälle. Vähemmän digiorientoituneet opettajat eivät välttämättä olisi kyenneet tuottamaan samanlaista sisältöä koulujen digihankinnoista. Tämän pohjalta voidaan myös päätellä, että haastateltavien valinta oli onnistunut.

Toimeksiantajan kanssa järjestetään vielä erillinen palaveri, jossa tutkimus käydään yhdessä lävitse. Tarkoituksena on konkretisoida ja selkeyttää tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen pohjalta annetaan myös kehitysehdotukset toimeksiantajalle.

### **Luotettavuus**

Ensimmäinen ja huomionarvoisin luotettavuuden kriteeri, jota tulee pohtia, on haastattelun toteuttaminen. Haastattelu toteutettiin puhelimitse. Tällöin esimerkiksi tutkija ei kykene vaikuttamaan olosuhteisiin, joissa haastateltava on sillä hetkellä, joka puolestaan vaikuttaa myös annettuihin vastauksiin. Myöskin puhelimesta on vaikeampi analysoida non-verbaalisuutta. Tosin tällaiset tekijät tuskin ovat tutkimuksen luonteen kannalta relevantteja. Puhelin sopi siksi menetelmäksi, että tutkimusaihe oli tarpeeksi objektiivinen. Nähtiin, että puhelimitse haastateltava kykenee tuottamaan samat vastaukset, kuin myös paikan päällä. Tämä näkemys konkretisoitui myös haastattelujen myötä.

Kaikilla haastateltavilla oli paljon ymmärrystä ja tietämystä oman organisaationsa digihankinnoista. Vastaukset kuitenkin tietyillä osa-alueilla vaihtelivat hieman. Osa haastateltavista antoivat huomattavasti enemmän aineistoa tiettyyn osa-alueeseen, kun taas osaan hieman vähemmän. Näiden pohjalta voidaankin tulkita, että haastateltavien vastaukset edustavat aina organisaatiota, ja vastausten laajuus painottuu niille alueille, jotka haastateltava kokee tärkeiksi.

Tutkimuksessa pyrittiin kaikilla osa-alueilla toimimaan mahdollisimman objektiivisesti. Tärkeä huomio haastateltavien vastauksista on se, että vaikka tutkimus olisi kuinka objektiivinen tahansa, ovat vastaukset monesti jokseenkin subjektiivisia.

Haastateltavien vastaukset olivat kokonaisuutena tarkasteltuna pääsääntöisesti objektiivisia. Kuitenkin selkeitä huomiota oli, jossa esimerkiksi turhautuneisuutta tiettyihin osa-alueisiin purettiin syvemmin. Turhautuneisuus on selkeä indikaattori subjektiivisuudesta. Tämä ei kuitenkaan tutkimuksen laatua haittaa, vaan tuollaiset näkökulmat auttoivat juurikin ymmärtämään ilmiön haasteita paremmin.

Tähän tutkimukseen haastateltavia saatiin kokonaisuudessaan neljä. Alkuperäisen tavoitteen mukaan haastateltavia pyrittiin saamaan viisi, mutta neljän haastattelun jälkeen ilmiöstä oli jo selkeästi tarpeeksi aineistoa. Aineisto toisti itseään neljän haastattelun jälkeen, jolloin enempää ei tarvittu. Haastatteluun valikoituneet olivat kaikki alansa ammattilaisia, joista jokaisella oli ensikäden kokemusta koulujen digihankinnoista. Haastateltavia voisikin kuvailla oman organisaationsa digihankintojen asiantuntijaksi. Laatu korvasikin siis tässä tapauksessa määrää huomattavasti.

### **Tutkimus suhteessa teoriaan**

Ostopäätöksen näkökulmasta tärkeänä nousevana huomiona oli Loebecke, Weiss, Powell ja Kroos (2010) tutkimuksen mukaiset sovelluksen hankintaan vaikuttavat tekijät. Osa aihealueista tuli selkeämmin esille, osa taas ei ollenkaan. Esimerkiksi myyjän vaikutusta hankintaan ei käsitelty ollenkaan. Toisaalta se ei myöskään ollut täysin relevantti osa-alue tälle opinnäytetyölle alkujaankaan. Ostopäätös muodostui enemmänkin hinnasta ja lisäarvosta sekä niiden välisestä suhteesta. Merkittävä tekijä oli myös kollegoiden välillä kulkeva tieto ja suositukset.

Kotlerin ja Kellerin (2012) ostajaroolit tulivat selkeästi esille. Haastateltavilta ei kysytty rooleja tietenkään suoraan, vaan roolit pääteltiin haastattelujen pohjalta. Tärkeä huomionarvoinen seikka onkin, että koulut ostajina noudattavat samalta muistuttavaa ostajaroolijaottelua, kuin monet yritysorganisaatiotkin.

Pedelionton, Andreinin, Bergmaschin ja Salon tutkimuksen (2019) mukaan pienemmissä organisaatioissa yksittäisellä henkilöllä oli enemmän päätäntävaltaa, kuin suuremmissa organisaatioissa. Tälle ei saatu suuremmin tukea, mutta ei myöskään vastustusta.

Toimeksiantajalle saatiin myös selvitettyä tärkeitä kanavia, joita muun muassa Fill ja Turnbull (2016) esittelivät. Sosiaalinen media ja opettajien omat verkostot siellä oli yksi merkittävä kanava. Myös aktiivinen tiedonhaku oli tärkeä kanava. Tähän tietysti toimeksiantajalle on ratkaisuna sosiaaliseen mediaan panostaminen ja hakukoneoptimointi.

Julkisten organisaatioiden hankintojen teoriaa sovellettiin, kun tarkasteltiin esimerkiksi yksittäisten opettajien hankintoja. Teorian lopussa mainittuun ajatukseen siitä, että opettajien pienhankintaa ei häiritsisi hankintalainsäädäntö, voidaan nähdä monta näkökulmaa. Kilpailutusta ei tarvitse pienessä hankinnassa tehdä, mutta joidenkin kuntien kohdalla, tulee uusi hankinta hyväksyttävä virastollisella tasolla. Tämä kankeuttaa hankintaprosessia ja mahdollisesti myös vaikeuttaa ostopäätöksen tekemistä.

Budjettien niukkuus peruskouluissa oli myös selkeä haaste, joka osaltaan vaikuttaa siihen, miten hinnoittelu nähdään. Kotlerin ja Kellerin (2009) malli institutionaalisista ostajista tukee tätä hyvin. Hinnoittelun näkökulma kuitenkin vaihteli haastateltavien välillä. Koulujen välillä on varmasti siis budjetillisiä eroja, jos tilannetta tarkastellaan eri kuntien väliltä. Selkeää kuitenkin oli, että jos hinta pystytään täysin perustelemaan selkeillä lisäarvoilla, hinnan merkitys laskee.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen kannalta löydettiin paljon vastauksia siihen, miten koulut tekevät digihankintoja, ketkä ovat avainhenkilöt hankinnassa ja mitkä tekijät kokonaisuudessaan vaikuttavat ostopäätökseen. Aiheessa voidaan kuitenkin vielä syventyä etenkin sovelluspuolen hankintoihin ja tutkia ostopäätöstä yksittäisen sovelluksen näkökulmasta. Tällöin pohdittaisiin, millaisista elementeistä koostuu sellainen sovellus, jonka koulu haluaisi hankkia.

Luonnollisen jatkumon tälle tutkimukselle toisi se, että toimeksiantaja jalkauttaa ilmiöstä nousseet havainnot osaksi strategiaa. Tämän pohjalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten uudenlainen myynnillinen lähestymistapa tuottaisi tulosta. Tuloksellisuus olisi myös konkreettinen keino löytää vahvimmat myyntikanavat.

Opettajat selkeästi pystyvät vaikuttamaan hankintoihin. Joissakin organisaatioissa enemmän, kun taas joissakin vähemmän. Vaikuttaa selkeästi siltä, että tähän vaikuttavia tekijöitä on useita. Yhtenä tärkeänä jatkotutkimusaiheena voisikin olla se, että miten esimerkiksi organisaation koko vaikuttaa opettajan päätäntävaltaan.

Mielenkiintoinen kvantitatiivinen tutkimusaihe olisi myös selvittää hintasuhtautumista koulujen välillä. Tällöin voisi ottaa otokseksi useita kouluja ympäri Suomea ja kyselyn avulla selvittää, miten merkittävä kriteeri hinta ylipäättensä on hankinnoissa. Tämän pohjalta alan yritykset pystyisivät myös realistisemmin suunnittelemaan omaa hinnoitteluaan ja pohtimaan myös sitä, onko markkina ylipäättään kannattava.

## Lähteet

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 2001. 3. Painos.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Helsinki: Yrityskirjat. 2009.

Blythe, J. 2000. Marketing communications. Edinburgh Gate: Pearson Education Unlimited.

Elearning market trends and forecast 2017-2021. 2016. Docebo.

Hill, P. 2016. New release of European LMS Market Report. European LMS Market Dynamics – Fall 2016 report. E-literate. Viitattu 13.9.2019. <https://eliterate.us/new-release-european-lms-market-report/>.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T., & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. Helsinki: Alma Talent.

Fill, C. & Turnbull, S. 2016. Marketing communications – Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Unlimited.

Forman, G. 2018. Why it's difficult to sell to schools and districts and what to do about it. Viitattu 11.09.2019. <https://medium.com/@grahamforman/why-its-difficult-to-sell-to-schools-and-districts-and-what-to-do-about-it-6709c69c806b>.

Hakkarainen, K., Hirsto, L., Hyytiäinen, S., Kuosmanen, M., Löytönen, M., Pernaa, J., Pirhonen, A., Ratvio, R., Ruth, O., Ruuska, H., Saari, J., Sankila, T., Seitamaa-Hakkarainen, P., Suominen, R., Toivola, M., Tossavainen, T., Uusi-Hallila, T. & Veistola S. 2019. Sähköistyvä Koulu – Oppiminen ja oppimateriaalit muuttuvassa tietoympäristössä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat.

HILMA, 2018. Kynnysarvot. Viitattu 12.08.2019. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>. Vaatii rekisteröitymisen.

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

Hankintaohje 1.1.2019 lukien. 2019. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 20.01.2020. [https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/hyvaksytty\\_hankintaohje\\_1.1.2019-.pdf](https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/hyvaksytty_hankintaohje_1.1.2019-.pdf).

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kaski, T., Niemi, J. & Pullins, E. Rapport building in authentic B2B sales interaction. Viitattu 12.11.2019.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0019850117302183?token=244143AAEE5A4324C9AAA11B4D4B19A3DB2C74D6E3B467A2601CCFCDE21C80D06448E4A9F0CA1EA21991E31442A0890E>
- Kihyun Hannah Kim & V. Kumar. 2018. The Relative Influence of Economic and Relational Direct Marketing Communications on Buying Behavior in Business-to-Business Markets. Viitattu 18.09.2019. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/10.1509/jmr.16.0283>
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2014. Koulujen ja oppilaitosten sekä yritysten ja yhteisöjen välinen yhteistyö, markkinointi ja sponsorointi. Viitattu 11.09.2019. <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/koulujen-ja-oppilaitosten-seka-yritysten-ja-yhteisöjen-valinen-yhteistyö-markkinointi-ja-sponsorointi/>
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. A Framework for Marketing Management. 4<sup>th</sup> edition. Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14<sup>th</sup> edition. Edinburg gate: Pearson Education Limited.
- Laitinen, T. 2019. Toimitusjohtaja. Almerin Oy. Perehdytys. 2019.
- Leicher, R. 2004. Myyntityö. Helsinki: Rastor Oy
- Loebecke, C., Weiss, T., Powell, P. & Krooss, C. 2010. Drivers of B2B Software Purchase Decisions. Viitattu 24.10.2019. <http://www.mm.uni-koeln.de/team-loebbecke-publications-book-chapters/Chapt-037-2010-DriversOfB2BSoftwarePurchaseDecisions.pdf>
- Lunenburg, C. 2010. The Decision Making Process. Viitattu 12.11.2019. <http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20The%20Decision%20Making%20Process%20NFEASJ%20V27%20N4%202010.pdf>
- McKinsey & Company, 2018, Unlocking the success in digital transformations. Viitattu 05.07.2019.  
[https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.ashx)
- Mikkonen, I., Sairanen, H., Kankaanranta, M. & Laattala, A. 2012. Tutkittua tietoa oppimisympäristöistä: Tieto- ja viestintäteknisten laitteistojen ja ohjelmistojen käyttö

opetuksessa. Opetushallitus. Viitattu 05.07.2019.

[http://www.oph.fi/download/147821\\_Tutkittua\\_tietoa\\_oppimisymparistoista.pdf#page=9](http://www.oph.fi/download/147821_Tutkittua_tietoa_oppimisymparistoista.pdf#page=9)

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

Opetushallitus, N.d. Perusopetuksen opetussuunnitelman ydinasiat. Viitattu 2.10.2019. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-opetussuunnitelman-ydinasiat>

Mitä on perusopetus? N.d Opetushallitus. Viitattu 15.1.2020  
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-perusopetus>

Pedeliento, G., Andreini, D., Bergmaschi, M. & Salo, J. 2019. End users' purchasing task involvement, power and influence strategies in organizational buying. Viitattu 21.01.2020 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2018-0037/full/pdf?title=end-users-purchasing-task-involvement-power-and-influence-strategies-in-organizational-buying>

Reinhart, J., Thomas, E. & Toriskie, J. 2011. K-12 Teachers: Technology Use and the Second Level Digital Divide. Journal of Instructional Psychology.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - Myy paremmin. Helsinki : WSOYpro

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.09.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Grano.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Pro.

Tanhua-Piiroinen, E., Kaarakainen, S., Kaarakainen, M., Viteli, J., Syvänen, A. & Kivinen, A. 2019. Digiajan peruskoulu. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 05.07.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161383/6-2019-Digiajan%20peruskoulu\\_.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161383/6-2019-Digiajan%20peruskoulu_.pdf).

Kemp, E., Borders, A., Anaza, N. & Johnston, W. 2018. The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers, Journal Of Business & Industrial Marketing. Viitattu 14.11.2019. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-06-2017-0129/full/pdf?title=the-heart-in-organizational-buying-marketers-understanding-of-emotions-and-decision-making-of-buyers>.

Julkiset hankinnat. N.d Työ- ja Elinkeinoministeriö. Viitattu 09.08.2019. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>.

Vainio, L. 2018. Oppimisanalytiikan askeleet kouluissa. Suomen eOppimiskeskus.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### Teema 1) Asiakkaan tavoittaminen ja tiedonkulku

Mitä kommunikointivälineitä käytetään aktiivisesti

Miten usein tietoa etsitään itse uusista välineistä?

Mistä opettajat saavat luotettavaa tietoa markkinoilla olevista palveluista?

Vertaismarkkinoinnin merkitys

#### Teema 2) Opettajan rooli

Miten opettaja näkee itsensä osana hankintoja?

Miten kykenee vaikuttamaan?

Miten hankinnat kyseisessä organisaatiossa toimivat

Kuinka monta henkilöä vaikuttamassa hankintaan?

Heidän roolit ja merkitys

#### Teema 3) Ostopäätös

Onko opettaja itsenäisesti kykenevä ostopäätökseen?

Hinta vai lisäarvo?

Mitä haasteita digijärjestelmän tulisi nykyään ratkaista?