

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Sami Mäkinen

TARJOAMAMUUTOKSEN TARKASTUSPISTE KOHDEYRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastajat:

Professori Tuomo Uotila
TkT Satu Parjanen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Sami Mäkinen

Tarjoamamuutoksen tarkastuspiste kohdeyrityksessä

Diplomityö
2020

89 sivua, 23 kuvaa, 4 taulukkoa ja 0 liitettä.

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila ja TkT Satu Parjanen

Hakusanat: Tarjoaman kehittäminen, hinnoittelu, asiakaskokemus

Keywords: service development, service pricing, customer experience

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten matkapuhelinoperaattorin yritysliiketoiminnan liittymätarjoamassa tehty uudistus onnistui myyntihenkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksella haluttiin selvittää myyntihenkilöstön kokemukset muutoksesta sekä miten heidän mielestään asiakkaat ovat ottaneet uudistuksen vastaan. Lisäksi tutkittiin, kuinka uuden tarjoaman houkuttelevuus on muuttunut rakenteen muuttuessa.

Tutkimuksessa tuodaan esiin tutkimuksen kannalta tarvittavaa kirjallisuutta ja teoriaa, jotka liittyvät matkapuhelinliittymien tarjoamaan. Kirjallisuuden pohjalta lähdettiin kartoittamaan myyntihenkilöstön tilannekuvaa uudesta tarjoamasta. Tutkimusprosessi sisälsi aluksi haastattelututkimuksen pienemmän ydinryhmän kanssa uuden tarjoaman lanseeraushetkellä. Haastattelujen perusteella rakennettiin myöhemmässä vaiheessa toteutettu laaja kyselytutkimus myyntihenkilöstölle.

Tutkimuksesta havaittiin, että muutokset tarjoamassa oli otettu vastaan odotetusti. Saatujen tulosten perusteella voitiin päätellä, että tarjoamauudistus oli onnistunut ja ymmärretty sekä asiakkaiden, että myyntihenkilöiden kannalta. Rakenteen muutoksen todettiin myös vaikuttaneen positiivisesti ja kasvattaneen sen houkuttelevuutta.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Sami Mäkinen

Offering renewal checkpoint at target company

Master's thesis
2020

89 pages, 23 figures, 4 tables and 0 appendices

Examiners: Professor Tuomo Uotila and D.Sc. (Tech) Satu Parjanen

Keywords: service development, service pricing, customer experience

The aim of this study was to find out how the reform of the mobile operator 's corporate business subscription offer succeeded from the point of view of sales staff. The aim of the study was to find out the sales staff's experiences of the change and how they think customers have received the reform. In addition, it was investigated how the attractiveness of the new offering has changed as the structure has changed.

The study highlights the literature and theory required for the research, which are related to the provision of subscriptions. Based on the literature, the situation of the sales staff was clarified. The research process first included an interview study with a smaller core group at the time of launch of the new offering. Based on the interviews, an extensive survey of sales staff was conducted at a later stage.

The study found that changes in the offer had been received as expected. Based on the results obtained, it could be concluded that the offer reform was successful and understood from the point of view of both customers and sales staff. The change in structure was also found to have had a positive effect and increased attractiveness.

ALKUSANAT

Diplomityön tekeminen päättää vihdoin erään vaiheen elämässä. Matka on ollut pitkä, alkaen jo vuonna 2007. Monien sattumien johdosta lopputyön tekeminen ja valmistuminen venyi vuosilla eteenpäin suunnitellusta aikataulusta. Yllättävän vastustuksen vielä loppumetreillä tarjosi keväällä 2020 puhjennut koronapandemia, joka siitä johtuvien toimenpiteiden vuoksi siirsi kesälle suunnitellun valmistumisen loppuvuoteen.

Haluan kiittää Lappeenrannan-Lahden teknillistä yliopistoa aikuisopiskelijoille suunnatusta koulutusohjelmasta, joka tarjosi hienon mahdollisuuden ja mielenkiintoiset puitteet opiskeluun työn ohessa.

Kiitän työnantajaani Teliaa mahdollisuudesta jatkaa aikaisemmin aloitettuja opintojani kiireisen työn keskellä. Opiskelu tapahtui työn ohella ja työnantajan positiivinen suhtautuminen mahdollisti opinnot sekä tarjosi mielenkiintoisen diplomityöaiheen

Diplomityöni ohjaajalle professori Tuomo Uotilalle kiitokset mielenkiintoisista keskusteluista, joiden kautta työn tekemiseen sai uutta näkökulmaa. Hänen antamansa palautteen, kommenttien ja vihjeiden avulla sain työni maaliin saakka.

Lopuksi, suurin kiitos kuuluu perheelleni. Ilman heidän tukea en olisi mitenkään pystynyt opiskelemaan ja suorittamaan loppuun tätä tutkintoa. Kiitos!

Helsingissä 7.12.2020

Sami Mäkinen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3	Raportin rakenne	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1	Asiakaskokemus.....	8
2.1.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	9
2.1.2	Kokemusten segmentointi	11
2.1.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	12
2.1.4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	15
2.2	Palvelu	18
2.2.1	Palveluiden luokittelu ja ryhmittely	18
2.2.2	Elinkaari	20
2.2.3	Palvelun tuotteistaminen	23
2.2.4	Tuotteistaminen ja hinnoittelu	26
2.3	Hinnoittelu	27
2.3.1	Hinnan roolit.....	27
2.3.2	Hinnoittelumalleja.....	28
2.3.3	Hintastrategiat (kilpailutilanteessa).....	33
2.3.4	Hintaherkkyys.....	36
2.3.5	Maksuttoman palvelun muuttaminen maksulliseksi	37
3	MOBIILIMARKKINA.....	39
3.1	Yritysesittely	39
3.2	Mobiilimarkkina Suomessa	39

3.3	Mobiilitarjoama.....	42
3.4	Mobiililiittymien hinnoittelu.....	44
4	TARJOAMAMUUTOS.....	46
4.1	Tarjoamamuutoksen tausta	47
4.2	Yhteenvedo muutoksista	55
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	56
5.1	Tutkimusmenetelmät	56
5.2	Tutkimusprosessi ja aineiston hankkiminen	57
5.3	Taustamateriaalit	58
5.4	Haastattelututkimus	58
	5.4.1 Haastattelun kulku.....	59
	5.4.2 Teemahaastattelut taustana kyselytutkimukselle	60
5.5	Kyselytutkimus	60
6	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET.....	65
6.1	Haastattelun analyysi ja tulokset.....	65
6.2	Kyselytutkimuksen analyysi ja tulokset	66
	6.2.1 Vastausten analysointi.....	66
	6.2.2 Kyselyyn osallistujat	67
	6.2.3 Mobiililiittymät ja tarjoama.....	68
	6.2.4 Mobiililiittymän lisäpalvelut	71
	6.2.5 Kampanjat ja määräaikainen sopimus.....	72
	6.2.6 Kilpailijat.....	73
	6.2.7 Vapaa kommentit.....	75
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	76
7.1	Liittymät ja lisäpalvelut	76

7.2	Hinnoittelu ja kilpailijat.....	79
8	YHTEENVETO JA POHDINTA	82
9	LÄHTEET	84

1 JOHDANTO

Tässä luvussa kuvataan työn tausta, tavoitteet ja rajaukset sekä kuvataan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Työn tausta

Tässä työssä tutustutaan mobiilimarkkinaan, erityisesti yritysasiakkaille tarjottaviin mobiililiittymiin sekä niiden tuotetarjoamaan tehtyyn muutokseen. Työssä tutkitaan uuden yrityksille suunnatun mobiililiittymätarjoaman vaikutuksia myynnin näkökulmasta tarjoaman rakenteen muuttuessa. Tutkimuksessa selvitetään mielikuvaa uudesta tarjoamasta ja sen myynnistä sekä miten myyjät näkevät mobiilituotteiden houkuttelevuuden asiakkaan kannalta. Diplomityö on osa suurempaa raporttia, jossa selvitetään kohdeyrityksessä tehdyn mobiililiittymätarjoaman muutoksen merkitystä niin myynnin mielikuvasta aina tuotteen kannattavuuteen saakka.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työ on ajankohtainen, koska tarjoamamuutos on tehty ja uusi tarjoama on saatavilla ja myynnissä. Myyntihenkilöstön myyntityön lisäksi asiakkaat voivat itsenäisesti ostaa ja kytkeä uusia liittymiä itsepalvelukanavista ja siten siirtyä käyttämään uusia liittymiä. Työ on eräänlainen tarkastuspiste, jolla on tarkoitus selvittää tarjoamamuutoksen onnistuminen ja nykytilanne. Tutkimuksella halutaan selvittää ovatko tarjoaman suunnittelun lähtökohtana olleet suunnitteluperiaatteet, oletukset ja laskemat toteutuneet ja ovatko muutokset olleet suunnitelmien mukaisia sekä halutun suuntaisia, jotta voidaan tehdä tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Tässä tutkimuksessa ei selvitetä eikä käsitellä liikevaihdon tai kannattavuuden vaikutuksia muutoksessa, mutta raporteja on käytetty taustamateriaaleina tutkimusta laadittaessa.

Päätutkimuskysymys on:

- **Miten tarjoamamuutos onnistui myynnin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta?**

Päätutkimuskysymyksen haetaan vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

- **Millainen on myyjien oma kokemus ja mielikuva uudesta tarjoamasta?**

- **Millainen on myyjien mielikuva siitä, kuinka asiakkaat ovat vastaanottaneet uuden tarjoaman?**
- **Kuinka uuden tarjoaman houkuttelevuus on muuttunut rakenteen muuttuessa?**

1.3 Raportin rakenne

Aluksi raportilla selvitetään tutkimuksen perusteita, syitä sekä tavoitteita. Tämän jälkeen tutustutaan mobiilimarkkinassa ja tässä tutkimuksessa vaikuttaviin teorioihin. Näistä teorioista valittiin käsiteltäväksi asiakaskokemus, palvelu ja hinnoittelu.

Aluksi käsitellään asiakaskokemusta ja sen vaikutusta, koska asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut kilpailuilla matkapuhelinmarkkinoilla. Asiakaskokemus ohjaa kaikkea yrityksessä tehtyjä toimenpiteitä ja tarjoamasuunnittelun motiiveja. Seuraavaksi tutustutaan palveluun ja tarjoamaan, koska liittymä ja sen lisäpalvelut ovat koko mobiililiiketoiminnan perusta. Kolmantena teoriaosuutena käydään läpi hinnoittelua ja hinnoittelumalleja, koska hinnoittelulla on merkittävä rooli tarjoaman onnistumisessa.

Teorioiden jälkeen tutustutaan tarkemmin mobiilimarkkinaan sekä kohdeyrityksessä tehtyyn tutkimuksen kohteena olevaan tarjoamamuutokseen perehtyen tarkemmin muutokseen johtaneisiin syihin ja valintoihin. Seuraavaksi käsitellään tutkimusmenetelmien tutustumisen jälkeen tarjoaman lanseeraushetkellä tehty haastattelututkimus. Ydinryhmän kanssa toteutetun haastattelututkimuksen havaintojen perusteella selvitettiin muutoshetken tilanne. Haastattelun tulosten ja havaintojen perusteella rakennettiin myöhemmin suoritettavan laajemman kyselytutkimuksen runko kysymyksineen.

Saadut tulokset analysoitiin ja tulokset esiteltiin ja käsiteltiin syvällisemmin. Tuloksia verrattiin suunnittelun perusteisiin ja sekä tutkimuskysymyksiin. Tulosten pohjalta tehtiin lopuksi johtopäätöksiä ja mietittiin mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa tutkitaan tarjoaman onnistumisen edellytyksiä. Ensin selvitetään asiakaskokemuksen merkitystä ja vaikutusta. Seuraavaksi taustoitetaan ja luodaan pohjaa aiheeseen kuvaamalla palvelu ja tarjoama. Lopuksi tutustutaan hinnoitteluun ja sen periaatteisiin.

2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen termi (customer experience) yleistyi 2000 luvun alussa ja sillä tarkoitetaan ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summaa. Asiakaskokemus ei ole Löytänän ja Kortesuon (2011, s. 11) mukaan rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttaa vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Siksi ei olekaan täysin mahdollista vaikuttaa millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa mutta yritykset voivat silti valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan.

Asiakaskokemus rakentuu kohtaamisissa tapahtuvien mielikuvien ja tunteiden summana. Kohtaamiset tapahtuvat kosketuspisteissä. Kosketuspistepolku on tapa kuvata ja havainnollistaa peräkkäisiä kohtaamisista. Kokemus muodostuu kosketuspisteissä ja kosketuspistepolut ovat konkreettinen keino hahmottaa yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia ja niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 113)

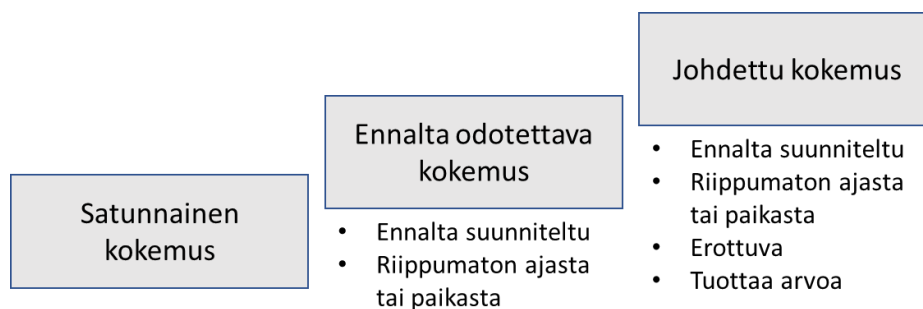
Ahvenainen et al. (2017, s. 11) mukaan asiakkaat arvioivat jatkuvasti onnistumisia kohtaamis pisteissä kolmesta eri ulottuvuudesta:

1. Päästiinkö kohtaamis pisteessä asetettuun tavoitteeseen?
2. Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin?
3. Millaisia tunteita kohtaaminen herätti?

2.1.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa huomioiden kaikki yrityksen osa-alueet, koska kaikki yrityksen toiminnot linkittyvät asiakkaaseen tavalla tai toisella. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 14) Asiakaskokemus sotketaan usein asiakaspalveluun, mutta asiakaspalvelu on vain yksi osa-alue asiakaskokemuksessa ja sen johtamisessa. Vaikka asiakaspalvelu ja myynti ensisijaisesti kohtaavat asiakkaat yrityksissä, vaikuttavat muut toiminnot merkittävästi heidän onnistumiseen. Jokaisen työntekijän on tärkeää ymmärtää toimenkuvasta riippumatta asiakaskokemuksen merkitys. Yrityksen työntekijöiden palkka tulee asiakkailta ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 16).

Asiakaskokemuksen tasot jaetaan Löytänen ja Kortesuson (2011, s. 50) mukaan niiden johtamisen perusteella (Kuva 1). Asiakaskokemuksen tasoja on kolmeen, satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus.



Kuva 1. *Asiakaskokemuksen tasot* (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 51)

Satunnainen kokemus vaihtelee ajan ja paikan sekä henkilön mukaan riippuen milloin, missä ja ketä kohtaamiseen osallistuu. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltutapahtuma, joka sisältää aina tietyt elementit ja johdettu kokemus on suunniteltu, ajasta ja paikasta riippumaton, mutta erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava tapahtuma. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 51)

Asiakkaan odotusten ylittäminen

Odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Peruspalvelulla ei enää luoda kilpailuetua tai erottauduta, asiakkaan odotukset tulee ylittää. Löytänä ja Kortesus (2011, s. 59) jakavat odotukset ylittävän kokemuksen kolmeen osaan, ydinkokemuksiin, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin.

Ydinkokemus on kaiken perusta ja se on yrityksen perustehtävän toteuttaminen. Yksinkertaisimmillaan se on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ennen kuin ydinkokemus on kunnossa, yritys ei pysty tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 61)

Laajennettu kokemus on seuraava askel kohti odotukset ylittävää kokemusta. Sillä tarkoitetaan sitä, että yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle tuottaen lisää arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus koostuu edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistämällä tarkoitetaan sitä että ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka suoraan edistävät kokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistamisella taas tarkoitetaan sitä että kokemusten luomiseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 64)

Odotukset ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen kun siihen on lisätty odotukset ylittäviä elementtejä. Elementtejä ovat Löytänen ja Kortesuson (2011, s. 64) mukaan seuraavat:

- *Henkilökohtainen* elementti tarkoittaa että yritykset kohtelevat asiakkaita henkilöinä/yksilöinä, ei suurena joukkona tai asiakassegmenttinä.
- *Yksilöllisyyden* mahdollistavan elementin avulla yritys luo kokemuksia, joilla asiakas voi ilmaista omaa persoonaansa ja yksilöllisyyttään.
- *Olennainen* elementti tarkoittaa että kokemus on asiakkaalle olennainen ja vastaa suoraan ydintarpeisiin.
- *Räätälöidyllä* elementillä kokemukset räätälöidään asiakkaalle ja asiakkaan tilanteisiin sopiviksi.

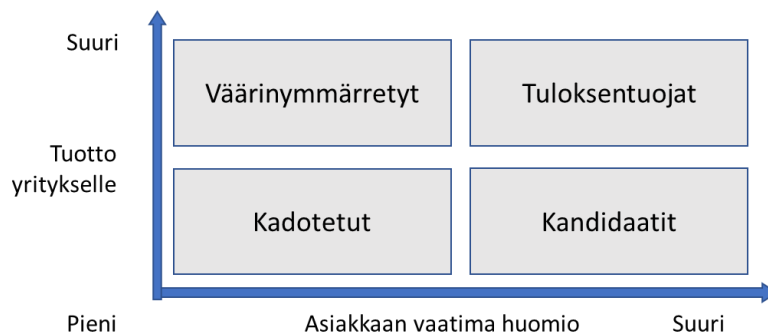
- *Oikea-aikainen* tai aikakriittisyys on kokemusten luomisen elementti, mutta se on myös itse tuote, jonka tulee olla tarjolla oikeaan aikaan.
- *Jaettava* on elementti, jonka merkitys on muuttunut valtavasti viime aikoina. Asiakkaat jakavat kokemuksia sosiaalisen median avulla nopeasti ja laajalle joukolle.
- *Kestävä* on olennainen osa kokemusten luomisessa. Mitä kestävämpi kokemus, sitä suurempi on odotusten ylittäminen.
- *Selkeä* kokemus voi olla jo itsessään positiivinen kokemus ja siksi se kannattaa luoda selkokielellä. Asiakalle voi syntyä negatiivisia tunnekokemuksia, mikäli kieli on epäselvää.
- *Arvokas ennen kauppaa* tarkoittaa että yritysten on tuotettava asiakkaalle arvoa jo ennen kauppaa itse kaupan ollessa vain suoritus tuosta arvosta.
- *Arvokas kaupan jälkeen* tarkoittaa että kaupanteko ei ole koskaan kun luodaan asiakaskokemusta. Lisäämällä asiakkaille arvoa kaupan jälkeen, lisätään yrityksen tuottoja.
- *Selkeästi ja näkyvästi arvokas* on elementti, jolla tarkoitetaan että asiakkaalle tulee selkeästi viestiä kokemuksensa arvosta.
- *Tunteisiin vetoavat* keinot voivat olla pitkälle mietittyjä ja monimutkaisia tai hyvinkin yksinkertaisia. Kokemukset kannattaa kuitenkin aina suunnitella niin että ne vetoavat tunteisiin.
- Yllättävä on asia, jota usein korostetaan asiakaskokemusten luonnissa. Yllättävyys on tärkeää, mutta sitä ei kuitenkaan saa liikaa korostaa.
- *Tuottava* elementtinä on sitä että jokainen asiakkaalle luotu kokemus pitää olla yritykselle tuottava.

2.1.2 Kokemusten segmentointi

On erilaisia asiakkaita, elämäntilanteita, motiiveja ja tarpeita erilaisille kokemuksille. Asiakaskokemuksen kannalta ovat keskeisiä ne keinot, joilla luodaan erilaistettuja kokemuksia. Segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely keskenään samankaltaisiin, mutta toisistaan selvästi erottuviin ryhmiin on avain kokemusten luomisessa. Jotta segmentoinnista on yritykselle hyötyä, on sen oltava niin yksinkertaista, että kaikki työntekijät sen ymmärtävät ja osaavat siitä kertoa. (Löytänä ja Korteso 2011, s. 129)

Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen perustuvat mallit ovat erittäin hyödyllisiä ja siksi kokemuksia luotaessa on myös huomioitava erilaisten asiakkaiden erilainen kannattavuus. Asiakkaat voidaan jakaa Löytänen ja Kortesuon (2011, s. 131) mukaan neljään segmenttiin kannattavuuden mukaan (Kuva 2):

- Tuloksen tuojat ovat aktiivisia ja kannattavia
- Väärinymmärretyt ovat passiivisia ja kannattavia
- Kadotetut ovat passiivisia ja ei-kannattavia
- Kandidaatit ovat aktiivisia ja ei-kannattavia



Kuva 2. *Asiakaskokemusten segmentointi kannattavuuden mukaan* (Löytänen ja Kortesuon 2011, s. 131)

Seuraava askel on luoda prosessi, jolla asiakkaansegmentti tunnistetaan ja jolla asiakaskokemus voidaan luoda kunkin segmentin mukaiseksi. Eri toimintoihin tulee miettiä erilaiset toimintatavat segmenttien tavoitteiden mukaisesti. (Löytänen ja Kortesuon 2011, s. 131)

2.1.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisjärjestelmän rakentaminen on Korkiakosken ja Gerdt (2016, s. 161) mukaan tärkeää, jotta yritys voi systemaattisesti ja luotettavasti kehittää todellista asiakaskokemusta myös liiketaloudellisesti oikeaan suuntaan. Asiakaskokemuksen päätavoite on yrityksen tuottojen lisääminen ja mittareita on

lukuisia liittyen esimerkiksi myynnin tehokkuuteen, kasvuun, läpimenoaikoihin ja asiakasuskollisuuteen (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 204).

Asiakaskokemuksen mittaamisessa Korkiakosken ja Gerdt (2016, s. 161) mukaan yrityksen on varmistettava neljä peruselementtiä: keneltä kysytään, milloin kysytään, mitä kysytään ja missä kanavassa. Kerätyn tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksen parantamisessa tapahtuu parhaiten ennakoiva analytiikan avulla. Ahvenainen et al. (2017, s. 128) mukaan kaikki se tieto ja data mitä kerätään, tulisi ristiin linkittää muihin kerättyihin tietoihin. Moni yritys on edelleen tilassa, jossa asiakasdataa kerätään ja varastoidaan, mutta sitä ei käytetä tai sille ei ole keksitty käyttöä. Usein on myös niin, että työntekijöiden käyttämissä järjestelmissä tätä tietoa ei ole mahdollista näyttää tai tallentaa.

Sosiaalinen media on tuonut uuden ulottuvuuden asiakaskokemuksen mittaamiseen. Työkalujen avulla senkin seuranta on tehokasta ja analysoimalla voidaan löytää konkreettisia kehityskohteita. Yrityksissä on paljon omaa tietoa asiakaskokemuksesta, mutta silti päätöksiä tehdään usein pelkästään asiakastutkimuksen perusteella. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 191)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on kaksi näkökulmaa, asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaamiset sekä asiakaskokemusten johtamisen vaikutusten mittaaminen. Keinot asiakaskokemusten mittaamiseen jaetaan aktiivisiin ja passiivisiin sen perusteella, saadaanko tieto kysymällä tai tutkimalla vai antaako asiakas palautteen omasta aloitteestaan eli spontaanisti. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 187)

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat varmasti yleisin keino tutkia asiakastyytyväisyyttä, mutta asiakaskokemuksen johtamisen kannalta näillä ei paljoa saavuteta. Ongelmana on niiden liian laaja kenttä, kysymysten asettelu, ihmisten tarinointi sekä tulosten analysoinnin haasteet, joiden tutkimuksella ei ole todellista arvoa.

Löytänä ja Kortesuson (2011, s. 199) mukaan kaikessa kokemusten ja palautteen mittaamisessa on olennaista jatkuvuus ja systemaattisuus ja siksi palautetta tulee saada

jatkuvasti kosketuspisteissä. Jokaisessa kosketuspisteessä kerätään palautetta onnistumisista ja kehityskohteista. Jatkuvan systemaattisen palautteen keräämisen suurin hyöty on reaaliaikaisuus sekä dialogin ylläpito asiakkaaseen. Lisäksi keräämällä systemaattisesti tietoa tavoitteissa onnistumisesta ja odotuksista, pystytään muutostarpeisiin reagoida riittävän nopeasti ja ennakoiden. (Löytänä ja Korteso 2011, s. 200)

Asiakaskokemusten mittaamiseen on monia eri tapoja. Pelkän asiakastytyväisyyskyselyn sijaan yrityksellä tulisi olla asiakaskuunteluohjelma. Asiaskuunteluohjelmalla (Voice of Customer, VoC) tarkoitetaan Löytänen ja Korteson (2011, s. 195) mukaan asiakkaan odotusten, tarpeiden ja toiveiden systemaattista huomioimista liiketoiminnassa sekä sen kehityksessä. Näissä käytetään samoja tiedonkeruun tapoja kuin asiakaskokemuksen mittaamisessa.

Mystery shopping on tapa kerätä asiakaskokemusta. Tutkimuksessa tutkija asioi normaalin asiakkaan tavoin jossain kosketuspisteessä ja havainnoi toimintaa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta mystery shopping onkin väline löytää prosessien ja toimintatapojen heikkouden ja vahvuudet ja varmistaa toimitaanko niissä sovitusti.

Net Promoter Score (NPS) on eräs suosituimmista ja parhaista mittareista mitata asiakaskokemusta. Se on suositteluhaluuden mittari, joka kertoo kuinka suuri prosentti asiakkaista on valmis suosittamaan yritystä tuttavilleen, ystävilleen ja kollegoilleen (Ahvenainen et al. 2017, s. 24). Suositteluhaluus annetaan asteikolla 0-10, jossa nolla on heikoin ja kymmenen paras. Mallissa nolasta kuuteen vastauksen antaneet ovat arvostelijoita (detractors) eli tyytymättömiä asiakkaita, antaen negatiivisia suosituksia. Vastauksen seitsemän ja kahdeksan antaneet asiakkaat ovat neutraaleja (passives) eli tyytyväisiä mutta eivät sitoutuneita. Asiakkaat, jotka ovat vastanneet yhdeksän tai kymmenen lasketaan positiivisiksi suosittelijoiksi, he ovat suosittelijoita (promoter). Nämä lojaalit asiakkaat suosittelevat yrityksen tuotteita omalle verkostolle. (Ahvenainen et al. 2017, s. 24)

Löytänän ja Kortesuon (2011, s. 202-203) mukaan Net Promoter Score -mallin suurin hyöty on sen yksinkertaisuus. Ymmärrettävään monivalintakysymykseen on helppo ja nopea vastata, koska asteikko on yksiselitteinen. Mallista on useita eri versioita, mutta niille kaikille on yhteistä se että tulostenvertailu on helppoa jopa yli toimialojen.

Asiakaskokemus on mukaan ennen kaikkea tunnetta ja tunne konkretisoituu tarinoihin. Asiakkaiden jakamia tarinoita tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon, ja tämän pitäisi korostua sitä enemmän, mitä ylempänä organisaatiossa ollaan. Johdossa halutaan numeroita, mutta numeroiden tueksi tulisi tarjota myös tarinoita numeroiden takana. Avointen palautteiden jakaminen organisaatiossa onkin erittäin tärkeää. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, s. 183)

Tästä johtuen asiakaspalautteen keräys- tai mittaustavasta riippumatta asiakkaalla on usein mahdollista antaa lisäpalautetta esimerkiksi kyselyn yhteydessä olevalla vapaa kommentti -osiolla. Tämä vapaa palaute sekä asiakkaan itse omatoimisesti antama palaute on usein vain yksi osa, jonka perusteella ei vielä kannata tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Palautteen erikoispiirre on, että ääripäät korostuvat ja siksi on tärkeää tunnistaa palautteiden olennaiset osat. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 187)

2.1.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

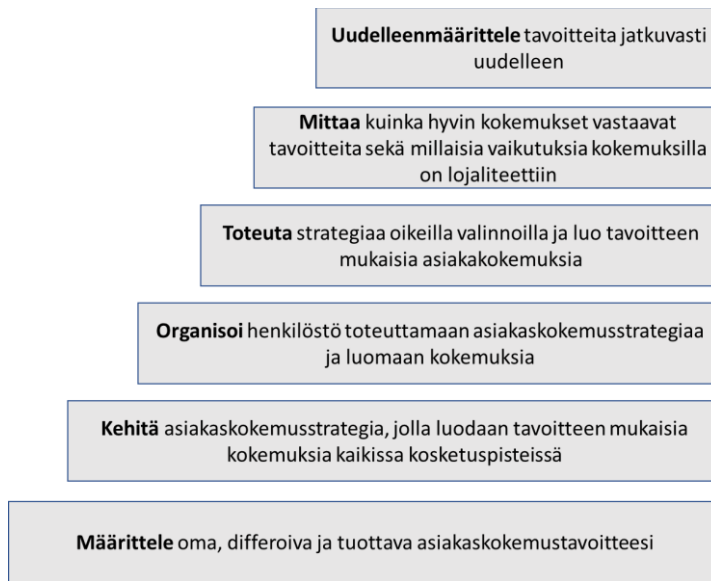
Asiakaskokemuksen johtaminen, englanninkielinen lyhenne CEM (Customer Experience Management) on uusin suuntaus markkinoinnin ja myynnin alueella. Asiakaskokemuksen merkitys nousee aloilla, joilla on paljon kilpailua ja joilla on vaikea erottautua tuotteiden ja palveluiden avulla. Teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa ympäristössä asiakaskokemuksesta on nopeasti tullut organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä. (Juuti 2015, s. 40)

Löytänä ja Kortesus (2011, s. 12) määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen olevan asiakassuhteiden johtamisen, CRM (Customer Relationship Management) seuraaja, mutta sillä on aiempaa laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. CEM onkin termi, jonka kaikki haluaisivat omistaa. Niin koulutusfirmat kuin konsulttitoimistotkin,

jokainen näistä esittäytyy asian ammattilaisena ilmoittavansa olevan juuri se oikea kumppani johtamaan sitä. Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Tuotto on suoraan verrannollinen asiakkaille tuotettuun arvoon. Tavoitteena onkin luoda merkityksellisiä kokemuksia, jotka lisäävät asiakkaille tuotettua arvoa ja siten yrityksen tuottoja. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 13)

Yrityksissä puhutaan usein asiakaskeskeisyydestä ja sen tärkeydestä, mutta tämä ei aina näy konkreettisina tekoina. Tämä on johtoportaan asenneongelma, jonka muuttaminen vaatii paljon perusteluja. Johdon on ymmärrettävä, että asiakaskokemuksen johtamista ei voi ulkoistaa, mutta sen johtaminen voidaan keskittää ja hankkia apuja yrityksen ulkopuolelta. Numeroilla perusteleminen johdolle on selkeää ja konkreettista. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt kannattaa siksi esittää myös numeroina, säästöinä ja tuottoina. Selkeitä numeroita asiakaskokemuksen johtamisessa ovat yhden asiakaspalvelupuhelun hinta, reklamaation käsittelykustannukset sekä asiakasvaihtuvuus. (Löytänä ja Kortesus 2011, s. 156-158)

Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu yrityksen strategiaan ja se on jatkuva toimenpide, joka vaatii johtamista ja ylläpitoa. Jokaisen yrityksen tulee löytää oma johtamistapansa asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan Löytänä ja Kortesus (2011, s. 161-166) mukaan erottaa seuraavat kuusi osa-aluetta (Kuva 3): määrittele, kehitä, organiso, toteuta, mittaa ja uudelleenmäärittele.



Kuva 3. *Johtamisen portaat* (Löytänä ja Kortesuso 2011, s. 167)

Kaikki johtaminen tulee Löytänen ja Kortesuson (2011, s. 179) mukaan vastuuttaa ja yrityksessä tulee olla jokin, joka vastaa asiakaskokemuksen johtamisesta. Positiivisten kokemusten luominen vaatii johtajuutta ja johtamisella on suuri vaikutus lopputuloksiin. Pääsuuntaus on ollut keskitetty asiakaskokemusten johtamien organisaation läpi, jossa vastaava johtaja raportoi suoraan ylimpään johtoon. Keskitetyssä johtamisessa Löytänen ja Kortesuson (2011, s. 180) mukaan on huomioitava ylimmän johdon sitoutumine ja tuki. On myös varmistettava että organisaatiolla on selkeä yhteinen näkemys yrityksen perustehtävästä, sekä millaisia kokemuksia yritys haluaa asiakkailleen luoda. Lisäksi kaikilla toiminnoilla tulee olla asiakaskokemukseen liittyvät KPI mittarit ja niitä tulee seurata. Ylimmän johdon tuleekin varmistaa pitkäjänteisen kehitystyön jatkuminen riippumatta lyhyen aikavälin tuloksista.

Lopuksi Löytänä ja Kortesuso (2011, s. 161) toteaa, että asiakaskokemuksen johtaminen on tehokkain keino nousta markkinajohtajaksi ja edelläkävijäksi. Vastaavasti helpoin tapa pilata bisnes on jättää se samaksi ja olla huomioimatta asiakkaiden odotuksia.

2.2 Palvelu

Kirjallisuudesta nähdään, että tuotteelle ja palvelulle on hyvin monia määritelmiä. Perinteisesti tuotteella on tarkoitettu vain tuotteita tai palveluita, mutta yritykset tarjoavat myös muunlaisia tuotteita asiakkailleen. Tuotteen Kotler (1990, s. 5) määrittelee siten, että tuote kattaa laajasti kaiken, jota voidaan tarjota niin, että se tyydyttää tarvetta tai mielihalua. Vastaavasti palvelu on Kotlerin (1990 s. 427) mukaan teko tai tuotos, jonka toinen osapuoli voi tarjota toiselle niin, että tarjous ei ole käsin kosketeltava tavara eikä tuotoksen omistusoikeus siirry.

Grönroos (1998, s. 52) puolestaan määrittelee palvelun siten, että palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma yleensä ratkaistaan siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluiden tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

2.2.1 Palveluiden luokittelu ja ryhmittely

Palveluja näin laaja-alaisesti määriteltessä saattaa tuntua vaikealta löytää yhteisiä nimittäjiä. Tekemällä lisäluokitteluja, yhteisiä tekijöitä kuitenkin löytää. Jaakkola et al. (2009, s. 13) mukaan palvelun tarkka määrittely auttaa myös ostajaa esittelemään ja perustelemaan hankintaa omassa organisaatiossaan. Palvelut voidaan jakaa ihmisiin (people-based) perustuviin ja laitteistoon (equipment based) perustuviin. Palvelut eroavat myös sen mukaan, tyydyttävätkö ne henkilökohtaisia (personal needs) vai liiketoiminnallisia (business needs) tarpeita. Palveluyrityksille on tyypillistä että markkinointi eriytetään kahdelle kohderyhmälle. Palveluja voidaan luokitella lisää ja lajitella tarkemminkin, jolloin huomataan, että palveluja voidaan ryhmitellä. (Kotler 1990 s. 428)

Sipilän (2003 s. 19) mukaan palvelut ja tuotteet lähenevät toisiaan, koska tavarakin on vain osa asiakkaalle tehtyä palvelutarjousta ja palvelukin pystytään tuotteistamaan ja konkretisoimaan. Palveluissa kuitenkin on omat erikoispiirteensä:

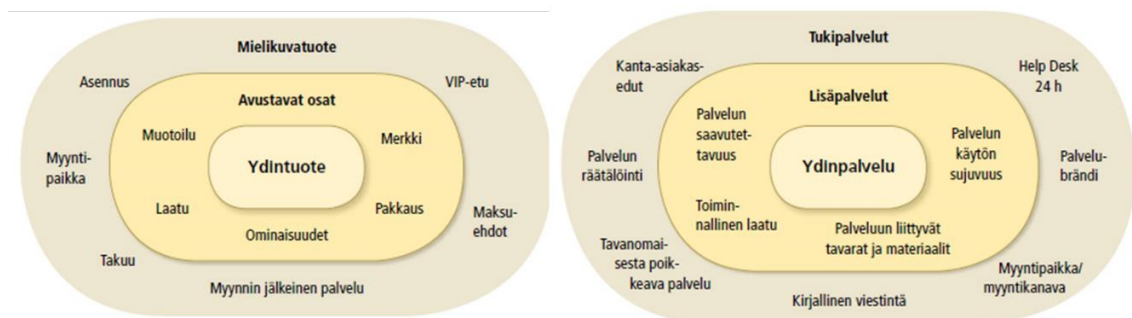
1. Palvelut ovat aineettomia
2. Palveluiden vertaaminen on vaikeampaa kuin tavaroiden

3. Palvelu syntyy useimmiten palvelutuottajan ja palvelun suorittajan yhteistuloksena, joten laatueroit voivat olla suuret
4. Palvelun aineettomuus ja laatueroit aiheuttavat imago haasteita

Tuotteen ja palvelun kerroksellisuus

Tuote ja palvelu ymmärretään Bergströmin ja Leppäsen (2011) mukaan kerroksellisenä kokonaisuutena, jossa kaiken perustana on ydintuote, jota muut osat täydentävät. Kuvasta 4 nähdään, että kerroksia ovat ydintuote, avustavat osat ja laajennettu tuote eli mielikuvatuote, jotka painottuvat erityyppisillä tuotteilla eri tavoin. Vastaavasti palvelujen kohdalla kuvassa 4 kerrokset on nimetty ydinpalveluksi, lisä- ja tukipalveluiksi. Tukipalvelulla tuotetaan kilpailuetua kun taas lisäpalvelu on usein välttämätön osa palvelua.

Jaakkola et al. (2009, s.11) kuvailee ydinpalvelun olevan palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia. Zhang et al. (2016) vielä jatkaa että ydintuotteella on erillinen arvo yksinäänkin ja sitä voidaan käyttää erikseen, mutta lisäarvopalvelulla ei ole arvoa ilman ydintuotetta.



Kuva 4. *Tavaratuotteen ja palvelutuotteen kerrokset* (Bergström ja Leppänen 2011)

Tuote kaikkine kerroksineen muodostaa kokonaisuuden, joka vaikuttaa tuotekuvaan eli asiakkaan potentiaaliseen mielikuvaan tuotteesta, jota ostajat arvioivat ostopäätöstä tehdessään (Bergström ja Leppänen 2011). Lisäpalvelut voivat olla keino erottautua kilpailijoista, jos asiakkaat pitävät usean palveluntarjoajan ydinpalvelua samankaltaisena.

Lisäpalvelut nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Ydinpalvelun ohessa tarjottavien lisäpalvelujen ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta, jos niiden avulla saadaan lisättyä asiakasvirtaa. Lisäpalvelujen vaikutusta kokonaisuuteen kannattaa siis arvioida tarpeeksi laajasti. (Jaakkola et al. 2009, s. 12)

Tarjoama

Tarjoama ymmärretään kirjallisuudessa laajasti. Sillä tarkoitetaan eri tuotteiden yhdistelmää, jota yritys tarjoaa markkinoille. Sillä tarkoitetaan myös yksittäisen tuotteen kokonaisuutta, jolla ostajan tarpeet tyydytetään. Yritysten tarjoamaan liittyvien päätösten tavoitteena on saada toimiva ja järkevä kokonaisuus ja samalla tehdään linjaukset hintaa, jakelutietä ja viestintätapoja varten. (Bergström ja Leppänen 2011)

Tarjoama muodostuu yrityksen päätöksistä tuote-, valikoima- ja lajitelman suhteen (Kuva 5). Näiden päätösten perusteella valikoituu kokonaisuus, jota yritys markkinoi ja myy asiakkailleen. Tarjoaman on oltava onnistunut, jotta yritys onnistuisi kehittämään ja ylläpitämään pitkäikäisiä asiakassuhteita. (Bergström ja Leppänen 2011)



Kuva 5. *Tarjoaman muodostuminen* (Bergström ja Leppänen 2011)

2.2.2 Elinkaari

Kaikilla tuotteilla ja palveluilla on elinkaari, jolla tarkoitetaan tuotteen olemassaolon aikaa. Tuotteen elinkaari on tuotteen markkinoilla oloajan pituus. Se on tuotteen myyntihistorian graafinen kuvaus (Lahtinen et al. 1996, s. 140).

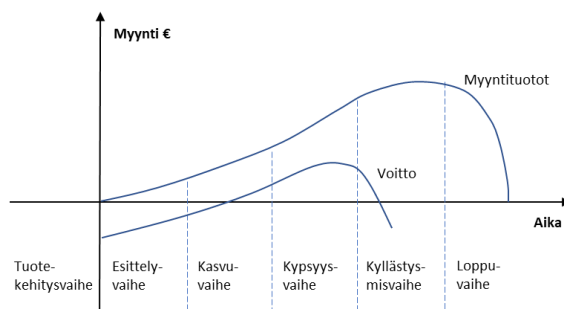
Tuotteiden elinkaari jaetaan vaiheisiin, samaan tapaan kuin ihmisen elinkaari. Tuotteen elinkaaren vaiheet poikkeavat huomattavasti toisistaan. Kunkin vaiheen tunnistaminen on

tärkeää, koska elinkaaren eri vaiheissa on käytettävä eri toimenpiteitä tuotteen toivotun myynnin saavuttamiseksi. (Lahtinen et al. 1996, s. 140)

Tuotteiden elinkaaren muoto määräytyy tuotteen mukaan, eri tuotteilla on eri muotoisia ja pituuksisia elinkaaria. Elinkaari on muodoltaan usein S-käyrä. Tällä viitataan siihen että tuotteen elinkaaren alussa myynti kasvaa hitaasti mutta kiihtyen. Saavuttaessaan kyllästymisvaiheen, myynti on huipussaan, jonka jälkeen myyntimäärät putoavat loppua kohden kiihdyttävästi lopetukseen saakka. (Lahtinen et al. 1996, s. 140)

Lahtinen et al. (1996, s. 141) mukaan yleisin käytössä oleva elinkaaren malli on kuvan 6 mukainen viisiportainen malli:

1. Tuotteen esittely- eli lanseerausvaihe
2. Myynnin kasvuvaihe eli ekspansiovaihe
3. Myynnin kypsyysvaihe eli maturaatiovaihe
4. Markkinoiden kyllästymisvaihe eli saturaatiovaihe
5. Myynnin loppumisvaihe



Kuva 6. Tuotteen S-muotoinen elinkaari (Lahtinen et al. 1996, mukaillen)

Tuotteen ensimmäisestä vaiheesta käytetään nimeä esittely tai lanseerausvaihe. Tuote tuodaan silloin markkinoille ja tarkoitus on tehdä se tunnetuksi asiakaskuntaan. Esittelyvaiheen asiakkaat ovat innovaattoreita ja markkinoinnin painopiste on markkinoiden avaamisessa. Myynti esittelyvaiheessa on vähäistä ja toiminta tappiolla. (Lahtinen et al. 1996, s. 144)

Myynnin kannalta lanseerausvaiheen tärkein tavoite on tehdä tuote tunnetuksi. Ongelmia tuotteen yleistymisessä ovat virheet tuotteessa, toimituksen viivästymiset, korkeat alkuhinnat sekä asiakkaiden haluttomuus muuttaa vakiintuneita toimintamalleja. Mitä enemmän tuote vaatii käyttäjältä omaksumista ja oppimista, sitä pidempi ja perusteellisempi on esittelyvaihe. Vastaavasti helpommin omaksuttavilla ja opittavilla tuotteilla esittelyvaihe on lyhyt. (Lahtinen et al. 1996, s. 144)

Toisesta vaiheesta käytetään nimeä myynnin kasvuvaihe eli ekspansiovaihe. Onnistuneen lanseerauksen jälkeen tuotteen myynti kasvaa nopeasti, jolloin katsotaan että tuote on siirtynyt seuraavaan vaiheeseen. Kasvuvaiheessa myynti on hyvin tuottavaa, koska uutuusarvon vuoksi myynti on suurta, vaikka hinta on korkea. (Lahtinen et al. 1996, s. 144)

Kasvuvaiheen markkinointistrategian tavoite on vallata markkinat sekä luoda brändiä. Kasvuvaiheessa tuotteen laadun on oltava jo kunnossa, jotta kokeilijoista tulisi kanta-asiakkaita. Yleensä tässä vaiheessa kilpailijoilla on jo omat vastaavat tuotteensa markkinoilla, joka saa aikaan hintakilpailua laskien tuotteen kannattavuutta. Lahtinen et al. (1996, s. 144) mukaan tässä vaiheessa tulisi jo lanseerata uusi tuote, jotta varmistetaan yrityksen tasainen kannattavuus. Kasvuvaiheessa yritys joutuu valitsemaan strategiakseen joko suuremman markkinaosuuden tai paremman kannattavuuden, koska molempien saavuttaminen yhtä aikaa on melko vaikeaa. Markkinaosuuden kasvatus lisää kustannuksia. (Lahtinen et al. 1996, s. 145)

Elinkaaren kypsyysvaiheeseen saavutaan myynnin kasvun hidastuessa. Kilpailun kiristymisen takia tuotteen kannattavuus laskee, vaikka myynti vielä kasvaa. Yksi yleisimpiä toimenpiteitä kypsyysvaiheessa on hinnan laskeminen. Myynnin kasvun myötä tuotteen valmistamisen yksikkökustannukset alenevat, joka mahdollistaa hintojen laskun. Toinen toimenpide vahvistamaan myyntiä on tuotteen erilaistaminen, joko tekemällä siitä riisuttu versio tai liittämällä siihen liitännäisiä palveluja tai ominaisuuksia. Erilaistamisen vaihtoehtona on myös tuotteen standardoiminen niin, että se omaksutaan pidemmäksi aikaa. Standardoinnissa pienillä ja vähäisillä parannuksilla sekä ajoittaisella mainonnalla pyritään nostamaan tuotteen myyntiä vakiintuneesta tasosta. Kypsyysvaiheen strategiana on

markkinaosuuden puolustaminen sekä merkkiuskollisuuden varmistaminen. (Lahtinen et al. 1996, s. 145)

Kyllästymisvaiheessa lähes kaikilla tavoitellussa kohderyhmässä on tuote ja sen myynti lähtee laskuun. Tässä vaiheessa yrityksen on harkittava joko tuotteesta luopumista kannattavuuden heikennyttä tai tuotteen erilaistamista uusien ostajien houkuttelemiseksi. Kyllästymisvaiheessa markkinoinnin pääpainona on merkkiuskollisuuden luominen ja siirrytään markkinaosuuden puolustamiseen. Hinnoittelun kannalta tuotteen hinta on alimmillaan ja alennuksia sekä kampanjoita on käynnissä. Tuotteen lopetuspäätös tulee tehdä viimeistään kyllästymisvaiheessa. (Lahtinen et al. 1996, s. 145)

Elinkaaren loppuvaiheessa tuote on vanhentunut ja sen kannattavuus on heikko. Tällöin tuote otetaan pois markkinoilta. Markkinoilta poisto pitää tehdä mieluummin liian aikaisin kuin liian myöhään, koska elinkaaren lopussa oleva tuote aiheuttaa yleensä enemmän kustannuksia kuin tuottoja. Jotkut tuotteet ovat onnistuneet olemaan markkinoilla vuosia ilman, että ne ovat ostajien mielestä vanhentuneet ja siten päätyneet elinkaaren loppuvaiheeseen. (Lahtinen et al. 1996, s. 146)

2.2.3 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan palvelujen konseptointina tai systematisointina. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioiduksi hyödykkeeksi (Jaakkola et al. 2009, s. 1). Jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen riippuen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta, eikä sen käytännön toteuttamiseen ole vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa. Sipilä (2003, s. 12) täydentää, että palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen.

Palvelun paketointi

Paketointi on markkinointimenetelmä, jolla tuotteita ja palveluita myydään yhdessä yhtenä tuotteena erikoishintaan ja menetelmänä yleinen levitettäessä uusia tai vajaakäytössä olevia

tuotteita ja palveluja (Matyas ja Kamargianni 2018). Paketoinnin etuja on (Jaakkola et al. 2009, s. 13) mukaan se, että suurien kokonaisuuksien myyminen helpottuu, kun asiakas näkee, mistä osista palvelu koostuu, ja hän saa mahdollisesti itse valita palvelun lisäosat. Paketoinnin ansiosta palvelun hinnoittelu muuttuu selkeämmäksi, kun palvelun lisäosat voidaan hinnoitella erikseen. Hinnasta tinkivän asiakkaan voi ohjata riisumaan lisäpalvelujen määrää. Tällöin myydään vähemmän eikä halvemmalla, joten katteesta ei tarvitse tinkiä. Palvelupaketin kuvaaminen voi helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä. (Jaakkola et al. 2009, s. 13)

Palvelun vakioiminen

Vakioimisella tarkoitetaan palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla (Jaakkola et al. 2009, s. 19). Vakioituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, jolloin palvelutuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Bergströmin ja Leppäsen (2011) mukaan menestyvät yritykset osaavat rakentaa tarjoaman sellaiseksi kokonaisuudeksi, että se vastaa asiakkaan tarpeita ja tuo hänelle lisäarvoa.

Palvelujen erityispiirteistä johtuvat liiketoiminnalliset haasteet liittyvät esimerkiksi kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan sekä tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen. Tuotteistaminen on keino vähentää näitä ongelmia ja lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Jaakkola et al. 2009, s. 1)

Tuotteistamisen tavoitteet

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia. Tuotteistamisen perustana on määrittää millaisia asiakkaita tavoitellaan, millaisia palveluita tuotetaan ja miten ne tuotetaan sekä mitkä ovat yrityksen resurssit ja osaaminen (Bergström ja Leppänen 2011). Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla (Jaakkola et al. 2009, s. 3).

Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? On tärkeää tietää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat oikeastaan tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. (Jaakkola et al. 2009, s. 11)

Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestimistä asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. (Jaakkola et al. 2009, s. 27)

Tuotteistaminen laskee palvelun ostamiseen liittyvää riskiä, koska palvelun odotetut hyödyt ja hinta voidaan yleensä esittää tarkemmin. Tuotteistamisprojektin tavoitteita Jaakkola et al. (2009, s. 33) mukaan voivat olla muun muassa:

- Asiakastyytyväisyyden parantaminen
- Palvelun laatuvaihtelujen vähentäminen
- Palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen
- Palvelun kannattavuuden parantaminen Kasvun lisääminen
- Yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden paraneminen.

Tuotteistamisen prosessi

Palvelujen erityisluonteen johdosta perinteiseen tavarantuotantoon keskittyvät kehitysmallit eivät sovi suoraan palveluiden kehitykseen. Näkökulmia palveluiden tuotteistamiseen on useita. Se voi tarkoittaa palvelujen standardointia tavaroiden kaltaisiksi vakiotuotteiksi, jolloin tuotteistamiseen liittyviä toimia kutsutaan konseptoinniksi. Tuotteistaminen voi laajemmin tarkoittaa myös uusien tai jo olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista vakiointia, joka voidaan kohdistaa yrityksen sisäisiin tai asiakkaalle näkyviin prosesseihin. (Bergström ja Leppänen 2011)



Kuva 7. *Palvelujen tuotteistamisen prosessi.* (Bergström ja Leppänen 2011)

Kehittämisen kohteina voi olla kuten tavaroidenkin kehittämisessä nykyisen palvelun parannus tai ilmeen muutos, nykyisen tarjoaman laajennus tai uuden palvelun kehittäminen. Tuotteistamisen prosessi koostuu Bergströmin ja Leppäsen (2011) mukaan palvelutarjoaman arvioinnista, määrittelystä, vakioinnista, konkretisoinnista sekä hinnoittelusta, jonka jälkeen palvelulle asetettuja tavoitteita seurataan mittareilla ja tehdään tarvittavia toimenpiteitä tarjoaman säätämiseksi (Kuva 7).

2.2.4 Tuotteistaminen ja hinnoittelu

Hinnoittelu on keskeinen osa palvelutuotteen kehitysprosessia ja palvelun hinnoittelun tavoitteena on Sipilän (2003, s. 158) varmistaa tavoitteiden mukainen myynti ja palvelukohtainen kannattavuus suunnitellulla riskitasolla. Tuotekehitysprosessin kuluessa on selvitettävä hinnoitteluun liittyvät asiat ja tuotteen hinnan myymiseen liittyvät seikat, vaikka tuotteen lopullinen hinta olisi tiedossa jo valitulle kohderyhmälle. Tuotteen hintaan vaikuttaa myös se mikä on rooli uudella palvelulla on yrityksen palveluvalikoimassa ja mikä on muiden tuotteiden hinta. Hinnoittelun virhe voi aiheuttaa kannibalisointia eli yrityksen toisen palvelun markkinointimahdollisuuksien syömistä. (Sipilä 2003, s. 158)

Tuotekonseptinsuunnitteluun kuuluu olennaisesti jatkotestaukset tuotekonseptin toimivuudesta. Kun tuotekonsepti on valmis, pitäisi myös hinnoittelun olla valmis. Tämän jälkeen siirrytään tuotantovalmiuden luomiseen, johon kuuluu olennaisesti myös henkilöstön koulutus hinnan myymisestä asiakkaille sekä mahdolliset jatkotestaukset. Palvelutuotteelle on ominaista että se viimeistellään asiakkaan testiryhmien kanssa. (Sipilä 2003, s. 159)

Palvelua markkinoille tuotaessa eli lanseerauksessa käytetään ennakkoon määriteltyä lanseeraushintaa. Tämä hinta voi olla myöhempään hintaan verrattuna korkea tai alhainen riippuen markkinatilanteesta, resursseista ja tavoitteista. Hinnoittelumielessä uuden palvelun lanseeraus on epäonnistunut, mikäli hinnoitteluratkaisua joudutaan heti korjaamaan markkinoille tuonnin jälkeen. (Sipilä 2003, s. 160)

2.3 Hinnoittelu

Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna ja tarkoittaa yrityksen kannalta tuotteesta asiakkailta saatua vastiketta. Hinta on yritykselle strateginen muuttuja sekä merkittävä kilpailukeino, johon on helppo reagoida ja se vaikuttaa olennaisesti tuotteen kaupaksi menemiseen. Hinnan perusteella asiakkaan on yleensä helpompi muodostaa tuotteesta käsitys, kuin laadun tai palvelun perusteella. Kotlerin (1990, s. 494) mukaan hinta on ainoa markkinointimixin kilpailukeino, joka tuo yritykselle suoraan myyntituottoja. Muiden kilpailukeinojen käyttö aiheuttaa kustannuksia (Kotler 1990, s. 494).

Sipilän (2003, s.15) mukaan sen lisäksi, että hinta on korvaus palvelusta, se on myös asiakkaiden käyttäytymisen ohjauksen väline ja arvostuksen mitta. Sipilä jatkaa että hinnoittelussa kulminoituvatkin monet asiat, yrityksen omat tahtotilat ja strategiat, markkinoiden mahdollisuudet ja toimintaa säätelevät normit, tuotekehityksen tulemat ja palvelutuotannon kustannukset. On myös muistettava asiakkaat, saatava heidät kiinnostumaan ja pystyttävä pääsemään sopimukseen. Hinta on kuitenkin toteutunut vasta kun maksu on suoritettu. (Sipilä 2003, s. 15)

2.3.1 Hinnan roolit

Hinnoittelu on tuotteen hinnan laskemista ja määrittämistä. Hinnoittelun tärkein tavoite on että yrityksestä saadaan kannattava. Yksinkertaisimmillaan hinnoittelulle asetetaan tavoitteeksi riittävän myynnin varmistaminen, halutun markkinaosuuden saavuttaminen, halutun kannattavuuden saavuttaminen, hintakilpailun ja hintasodan estäminen sekä halutun hintamielikuvan luominen. Sipilän mukaan hinnalla on neljä roolia, tuloksen tekijä, kilpailukeino, asiakasohjauksen väline sekä palvelun ja arvostuksen mittari. (Sipilä 2003, s. 25)

Tuloksen tekijänä hinta vaikuttaa suoraan palvelutuotteen kannattavuuteen hinnoittelustrategian kautta ja hinnoittelulla onkin kokonaisuutena keskeinen vaikutus kannattavuuteen ja yrityksen toiminnan jatkumiseen. Väärät hinnoittelupäätökset voivat tuhota yrityksen. Hinnan asettamisen taustalla on koko yrityksen toiminta (Sipilä 2003, s. 25).

Kilpailukeinona hinta eroaa muista kilpailukeinoista siten, että se on Sipilän mukaan tavallaan vaakakupissa yksin kun taas muut kilpailukeinot ovat toisessa vaakakupissa. Hinta vaikuttaa nopeasti ja se vaikuttaa suoraan asiakkaan käsitykseen palvelun tuottajasta. Hinta vaikuttaa myös voimakkaasti tunteisiin jättäen mielikuvan, joka vaikuttaa pitkää ja jota voi olla vaikea muuttaa. (Sipilä 2003, s. 26)

Asiakasohjausta tehdään monella tavoin, mutta hinta on asiakasohjauksen välineistä nopein ja useimmiten tehokkain. Hinta myös ohjaa vaikka sitä ei perittäisi. Silloin kun palvelujen hinnoittelujärjestelmää luodaan, on sitä arvioitava myös sen perusteella miten se palkitsee ja rankaisee. Mikäli tulos ei ole haluttu, tulee järjestelmää kehittää haluttuun suuntaan. (Sipilä 2003, s. 26)

Hinta on palveluntuottajan ehdotus palvelun arvosta asiakkaalle ja siten palvelun arvon ja arvostuksen mittari. Mikäli ostopäätös syntyy, tulee asiakkaan pitää hintaa palvelun arvoa pienempänä. Saman palvelun arvo on erilainen eri henkilöille, samoin erilainen samalle henkilölle eri tilanteessa. Hinnoittelupolitiikka symboloi palvelun tuottajan suhtautumista asiakkaisiin, kiinnostaako vain lyhyen välin asiakassuhde vai onko asiakassuhteessa muutakin. (Sipilä 2003, s. 28)

2.3.2 Hinnoittelumalleja

Hinnoittelumallilla tarkoitetaan Myllymäen (2019, s. 16) mukaan konkreettista mallia, johon tarjottavan tuotteen tai palvelun hinta perustuu ja jolla hinta esitetään ja perustellaan asiakkaalle. Palvelujen hinnoittelussa on käytössä useita eri malleja ja Essegaler et al. (2002) mukaan optimaalisen hinnoittelumallin suunnittelulle ei kilpailutilanteessa kuitenkaan ole olemassa yksinkertaista sääntöä.

Myllymäki (2019, s. 35) ja Sipilä (2003, s. 57) toteavat, että useat tekijät vaikuttavat hinnan määräytymiseen, mutta palvelujen hinnoittelussa voidaan erottaa kolme pääperiaatetta:

- Kustannusperustainen hinnoittelu
- Markkina, kilpailu ja asiakasperusteinen hinnoittelu
- Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana

Näiden kolmen hinnoittelun pääperiaatteen lisäksi Lahtinen et al. (1997 s. 203) lisää arvoperusteisen hinnoittelun sekä psykologisen ja mielikuvaperusteisen hinnoittelun.

Kustannusperustainen hinnoittelu

Hinnoittelun perusteena käytetään palvelun tuotantokustannuksia, joihin lisätään kate tai voittotavoite. Tämä on selkeä ja myös oikeudenmukainen hinnoittelutapa. Ongelmana on että tämä ei huomioi minkä arvoinen palvelu on asiakkaalle. Verrattuna markkinahintaan kustannusperusteinen hinnoittelu voi johtaa yli tai alihintaan. Sipilän (2003, s. 58) mukaan yleensä yksittäisen tuotteen kaikkien kustannusten selvittäminen on vaikeaa ja usein pohjana käytetäänkin oletettuja tuotantokustannuksia. Aika ajoin pitää tehdä laskelmia ja tarkistaa ovatko kustannusajurit oikeita. Yleisimmin käytössä oleva kustannusperusteinen hinnoittelu on esimerkiksi yrityksen sisäiselle palveluyksikölle oikeastaan ainoa hyväksyttävä menetelmä. Myllymäki (2019, s. 36) vielä tarkentaa, että kustannusperustaisen hinnan tultua valituksi mukaan kustannusvoittolisämenetelmän tavoiteltavan voiton taso voi olla nollakin palveluyksikön omistajan päämääristä johtuen.

Markkina, kilpailu ja asiakasperustainen hinnoittelu

Hinta perustuu tuotteen markkinahintaan joka on muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksena. Markkinahintaan vaikuttavat Sipilän (2003, s. 58) mukaan myös erilaiset julkisen vallan säätelytoimet kuten lait, asetukset ja viranomais määräykset. Yleensä tuotantokustannukset muodostavat hinnan alarajan ja markkinahinta tuotteen ylärajan. Toisaalta markkinahinta voi myös olla alle tuotteen tuotantokustannusten. Eräs markkinahinnan määrittäminen onkin, että se on samanlaisten tai toisiaan korvaavien tuotteiden ja palveluiden toteutunut keskihinta. Bergström & Leppänen (2011) määrittää

markkinanhinnan olevan suhteellinen hinta, joka suhteuttaa tuotteen toisiin samoilla markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin. Markkinatilannehinnoittelussa tuotteesta saatavaan hintaan vaikuttaakin eniten kohderyhmä, tuote, kysynnän ja tarjonnan välinen suhde ja kilpailutilanne. Markkinahinnoittelu ottaa huomioon sekä kilpailijoiden hinnoittelun että asiakkaiden ostovoima ja hintakäsitykset ja tarkastellaan niitä suhteessa myytävän tuotteen ominaisuuksiin ja erilaisuuteen.

Kysyntäperustainen hinnoittelu perustuu Myllymäen (2019, s. 36) mukaan arviointiin siitä, millainen kysyntä eri hinnoilla olisi. Olisi hyvä tietää ensin kustannusperusteinen hinta ja sen käyttäytyminen eri tilausmäärillä, ennen kysyntäperusteisen hinnan pohtimista ja asettamista. Kilpailuperusteinen hinnoittelu tarkoittaa Myllymäen (2019, s. 35) mukaan hinnan asettamiselle joko kilpailijoiden hinnan alle, samalle tasolle tai korkeammalle. Sitä hyödynnettäessä kannattaa tuotteille ensin rakentaa kustannusperusteinen hinta, jonka tiedostamien helpottaa kilpailuperusteisen hinnan määrittämistä. Bergström & Leppänen (2011) lisäävät määritykseen vielä että tuotteen hinta pyritään asettamaan niin, että se on houkutteleva ja kilpailukykyinen markkinoilla.

Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana

Omat päämäärät ja tavoitteet ovat lähtökohtaisesti aina yrityksen hinnoittelun perusteina, mutta kilpailutilanteessa toimivan yrityksen tahdon on usein taivuttava markkinoiden tahtoon (Sipilä 2003, s. 63). Oma tahto näkyy kuitenkin selvästi monopolihinnoittelussa ja sosiaalisessa hinnoittelussa. Monopolissa yritys voi sanella hinnat, koska kilpailijoita ei ole. Monopoliseen tilanteeseen liitetään yleensä oletus että maksetaan ylisuuria hintoja. Sosiaalisena hinnoitteluna taas pidetään sitä että vapaaehtoisesti peritään alhaisia hintoja, esimerkiksi asiakkaan maksukyvyyn mukaan. Myös yksityiset yritykset harjoittavat sosiaalista hinnoittelua tarjoamalla pro bono -töiden muodossa esimerkiksi ilmaiskonsertteja. Ne ovat markkinointitoimenpiteitä, joilla tavoitellaan yleensä myöhempiä kannattavia töitä. (Sipilä 2003, s. 64).

Arvoperusteinen hinnoittelu

Arvoperustainen hinnoittelu perustuu asiakkaan tuotteen käytön avulla saavuttamaan arvoon tai hyötyyn, joka voi olla käyttöarvoa, vaihtoarvoa tai symboliarvoa. Lisäksi perustana on, että tuotetaan eri segmenteille erilaista arvoa ja peritään segmenttikohtaisesti eri hintoja tuotetun arvon perusteella. Esimerkiksi operaattoria vaihtava kiireinen asiakas haluaa avata samana päivänä uuden liittymän, on hinta korkeampi kuin sille asiakkaalle, joka on valmis odottamaan kolme päivää kestävän toimituksen. (Bergström & Leppänen 2011)

Tuotteen oikea hinta määräytyy kustannusten sijaan tilanteen mukaan tutkimalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä, arvostuksia, hintaherkkyyttä, kysyntää ja tarjontaa, kilpailutilannetta ja oman tuotteen suhdetta näihin. Hinnoittelu lähteekin markkinatilanteesta ja asiakkaan kokemasta hinnan ja saadun hyödyn suhteesta. (Bergström & Leppänen 2011)

Sipilä (2003, s. 62) mukaan arvo- tai hyötyperusteinen hinta voi olla ainoa mahdollisuus palvelun hinnan määrittämiselle, mikäli palvelu on uusi tai niin ainutlaatuinen, ettei sille ole olemassa markkinahintaa, tai kustannuspohjaista hinnoittelua ei haluta käyttää

Psykologinen ja mielikuvaperusteinen hinnoittelu

Tuote on asiakkaan mielessä mielikuva ja olennainen hinta ostopäätöksen kannalta on vain se hinta joka on asiakkaan mielessä. Ostopäätökset tehdään aina tunteella ja faktat ovat vain tukena. Siinä mielessä niin tuotekehitys, markkinointi kuin hinnoittelu on vain psykologiaa. (Sipilä 2003, s. 313)

Asiakaslähtöinen suunta saavutetaan, kun hyväksytään että markkinointinäkökulmasta mikä tahansa tuote on tunne tuosta tunteesta. Näin toimiessa toimintaa kehitettäessä määritellään ensin tuotemielikuvat ja hintamielikuvat ja sitten vasta laaditaan sellaiset tuotteet tai palvelut jotka toteuttavat ne. Mielikuvaa tuotteen laadusta voidaan Sipilän (2003, s. 314) mukaan nostaa esimerkiksi seuraavin keinoin:

- rakennetaan palveluyrityksestä tai palvelusta merkkituote
- suuri käyttäjävolyymi, tunnetut käyttäjät
- arvostettu sijainti, tyylikkää puitteet tai mainonta

- tuote nimikoidaan, esitellään ja hinnoitellaan samoin kuin kilpailijoiden laadukkaammat tuotteet, jolloin kilpailijan tuotteet nostavat tuotteen laatumielikuvaa
- viestit henkilöstön laadusta
- korkea hinta
- palautusoikeus ja takuu

Laatu ja hinta kulkevat ihmisten mielessä yleensä käsi kädessä. Antamalla paljon informaatiota tuotteen laadusta, jonka perusteella laatua voidaan arvioida, hinnan merkitys vähennee. Vastaavasti kun muuta tietoa ei ole tai on vähäisesti, hinnan merkitys korostuu. (Kotler 1990, s. 454)

Lahtinen et al. (2004 s. 103) määrittää hinnoittelun psykologian siten että hinnat asetetaan niin että ne näyttävät edullisemmilta kuin todellisuudessa ovat. Hinnat ja tavat ilmaista hinta synnyttävät erilaisia mielikuvia eri ihmisissä. Lahtinen et al. jakaa psykologisen hinnoittelun kahteen, psykologisten hintatasojen tarkasteluun ja yksittäisten hintojen tarkasteluun.

Lahtinen et al. (2004 s. 103) mukaan psykologisissa tutkimuksissa on havaittu että jokaisella tuotteella on psykologinen hintataso. Mikäli tämä hinta ylitetään, tuntuu että hinta olisi noussut huomattavasti. Tämän johdosta hinta pyritään pitämään tuon rajan alapuolella.

Yksittäisten hintojen tarkastelussa on päädytty siihen että hinnan olisi psykologisista syistä päätytty parittomaan lukuun, koska ne herättävät osassa ihmisistä edullisen hintamielikuvan. Myös Sipilä (2003, s. 320) puhuu 99-hinnoista kertoen niiden usein herättävän hilpeyttä, mutta niillä on kuitenkin omat asiakkaansa. Asettamalla hinta juuri alle psykologisen rajan, jää hinnasta edullisempi mielikuva kuin hinnan ollessa euron tai kymmenen senttiä enemmän.

Palveluntuottajan on Sipilän (2003, s. 319) mukaan pyrittävä vaikuttamaan siihen, mihin oman palvelun hintoja verrataan ja miten hinnat ilmaistaan. Oikean vertailukohtaan kertominen asiakkaalle onkin tärkeää, jotta vältytään vääriltä mielikuvilta. Siksi myyjät usein kertovat hinnan perustuvan yleiseen hintatasoon tai yrityksen hinnoitteluperiaatteisiin ennen kuin ilmoittavat asiakkaalle oikean hinnan. Kotlerin (1990, s. 454) mukaan myyjät

pyrkivät usein vaikuttamaan tuotteen vertailuhintoihin. He tuovat tuotteen korkeat ohjevähittäishinnat selvästi näkyviin, vaikka niitä tuskin koskaan on käytössä.

Lopuksi Sipilä (2003, s. 63) tiivistää eri hinnoittelumallit samaan hinnoittelustrategiaan siten, että käytetään mitä tahansa näistä perusteesta, joka antaa korkeimman hinnan jonka asiakas hyväksyy.

2.3.3 Hintastrategiat (kilpailutilanteessa)

Hintojen säätämistä kutsutaan hinnoittelustrategiaksi, jolla Myllymäki (2019, s. 17) tarkoittaa strategiaa, joka kertoo miten hinnoittelulla pyritään kasvuun ja tuottoihin. Hinnoittelustrategian päättää usein palveluiden tuottaja tai omistaja. Jokaisella yrityksellä on hinnoittelustrategia mutta ne eroavat siinä, kuinka suunniteltu tai tietoinen se on (Sipilä 2003, s. 71).

Hinnoittelustrategia on yrityksen johdon määrittelemä politiikka, jossa määritellään tuotteen perushintataso, hinnanmuutokset sekä alennukset ja maksuehdot. Hinnoittelustrategia toimii pohjana yksittäisiä hintapäätöksiä varten. Hintapäätösten kohteita ovat perushintatason määrittäminen, hinnanmuutosten harkitseminen, alennusten ja maksuehtojen määrittäminen ja psykologisten seikkojen huomioon ottaminen. (Lahtinen et al. 1996, s. 150)

Dolgui ja Proth (2010) mukaan hinnoittelustrategian tavoitteena on optimaalisen hinnan määrittäminen nykyisellä voiton maksimoinnilla, maksettujen myyntiosuuksien määrän maksimoinnilla. Hinnoittelustrategia muodostuu hinnoittelun lähtökohdista, hinnoittelun tavoitteista, perushintatason valinnasta, hinnoittelumenetelmien valinnasta ja periaatteista, joita sovelletaan kilpailutilanteessa (Sipilä 2003, s. 71).

Hinnoittelustrategian valintaan kuuluu olennaisesti markkinan ja kilpailijoiden tunnistaminen. Kotlerin (1990, s. 302) mukaan millä tahansa markkinoilla kilpailijat ovat aina eri kehitysvaiheessa ja niiden tavoitteet ja resurssit ovat erilaisia, jonka johdosta niiden strategiat ovat erilaisia. Tunnistamalla kilpailijoiden toimintatavan, voidaan Lahtinen et al. 1996, s. 160) mukaan ennakoida toimenpiteitä ja käyttäytymistä. Yrityksen valitsema rooli

ei ole pysyvä tila vaan muuttuu tilanteen mukaan. Muutos ei ole aina haluttu vaan johtuu kilpailijoiden tai omista tehdyistä tai tekemättömistä toimenpiteistä (Lahtinen et al. 1996, s. 160).

Kotler (1990, s. 303) määrittelee yrityksen kilpailuaseman luokittelun perustuen yritysten esittämään rooliin kohdemarkkinoilla. Rooleja ovat markkinajohtajuus, haastajuus, seuraileminen ja niche-aukkojen hyväksikäyttäjät. Kaikki nämä kohtaavat erilaisia haasteita ja siksi niille soveltuvat erilaiset strategiat.

Kilpailurooli on yrityksen toimintatapa markkinoilla. Oman ja kilpailijoiden toimintatavan tunnistaminen auttaa ominen toimenpiteiden suunnittelua sekä kilpailijoiden käyttäytymistä. Kilpailurooleja on Lahtinen et al. (1996, s. 260) määritellyt seuraavasti:

- *Markkinajohtaja*, joka tunnusmerkkejä ovat suurin yritys alalla tai alueella, markkinoinnin suunnannäyttäjä, hallinnoi arvostettuja tuotemerkkejä ja omaa hyvän imagon. Vastaavasti markkinajohtaja on usein myös vanhanaikainen sekä hidas ja kankea toimenpiteissään.
- *Haastajan* näkyviä tunnusmerkkejä ovat voimakas markkinointi, kampanjat ja uusia tuotteita markkinaan tuova. Kilpailussa käytetään luovuutta ja toimintatapa on hyökkäävä ja haastava.
- *Jäljittelijän* rooli markkinoilla on yleensä heikko, johtuen kilpailukyvyn puutteesta, valikoiman suppeudesta sekä hitaasta ja jäykästä toimintatavasta. Lisäksi jäljittelijän imago koetaan huonoksi roolista johtuen.
- *Erikoistujan* tunnusmerkkejä ovat laatu ja palvelu, keskittyminen tiettyyn kohderyhmään ja hyvät valikoimat. Erikoistujat ovat usein pieniä yrityksiä tietyssä segmentissä tai erikoisosaamisessa, joiden kanssa suurien yritysten ei ole kannattavaa lähteä kilpailemaan.

Hinnoittelustrategiat muodostuvat yrityksissä monen yhtäaikaaisesti huomioitavan asian ja osapäätöksen summana. Lopputulemana on rajaton määrä toisistaan eroavia käytännön hinnoittelustrategiota. (Sipilä 2003, s. 253)

Valittua strategiaa voidaan noudattaa kaavamaisesti, jolloin yritys antaa itsestään kuvan luotettavana. Yritys voi valita myös linjan ,jossa perushinnoittelustrategiaa kunnioitetaan trendinä, mutta sitä toteutetaan taktisen joustavasti. Muuttuvien hintojen strategiaa noudattava yritys menee pidemmälle muuttaen hintojaan kilpailu ja markkinatilanteen mukaan aktiivisesti, opportunistisen markkinalähtöisesti. (Sipilä 2003, s. 254)

Kustannusjohtajan strategia

Kustannusjohtajan perusstrategiaan kuuluu että yritys markkinoi laajalle markkinalle suuria volyymeja edullisin hinnoin, jotka perustuvat alhaisiin yksikkökustannuksiin. Strategialla ei tarkoiteta pelkästään sitä, että noudatetaan hyvin kilpailukykyistä perushinnoittelua vaan kustannusjohtajan etu muodostuu hintakilpailukyvystä, joka mahdollistaa alhaiset hinnat. (Sipilä 2003, s. 262)

Käytännössä kustannusjohtajuusstrategian toimivuus riippuu siitä, kuinka muut yritykset myöntävät tämän paremman kustannusjohtajuuden eivätkä lähde kilpailemaan sen kanssa jatkuvilla alennuksilla. (Sipilä 2003, s. 262)

Laatujohtaja strategia

Laatujohtaja markkinoi Sipilän (2003, s. 262) mukaan kokonaismarkkinoille, mutta kohderyhmänä on laatutietoisempi asiakaskunta. Yritys pyrkii oman asiakaskuntansa kannalta olemaa ainutlaatuinen muihin yrityksiin verrattuna. Tuotetasolla strategiassa korostuvat merkkituotteet ja palvelujen laatu antaakin sille laajemmat hinnoittelumahdollisuudet ja sitä kautta korkeammat hinnat kuin muille yrityksille.

Erikoistujien keskittäjien strategia

Keskittyjät ja erikoistujat markkinoivat rajoitetulle joukolle kuten tietty tai tietyt asiakassegmentit tai jopa yksittäiset asiakkaat joiden palveluun erikoistutaan tai erikoistumalla tiettyyn palveluryhmään. (Sipilä 2003, s.264).

Keskittyjät pyrkivät tuottamaan palveluja laaja-alaisesti tietyille kohderyhmälle tai toimittaa sellaisia palveluja, joita yleistoimittaja ei pysty toimittamaan. Erikoistuminen mahdollistaa palvelujen hinnoittelun korkeaksi, koska palvelujen ainutlaatuisuuden vuoksi kilpailu on vähäistä. Kehityskustannukset saattavat kuitenkin kasvaa korkeaksi, jonka johdosta on syytä

keskittyä maksukykyiseen erokoistumista arvostavaan, mutta riittävän suureen kohderyhmään. (Sipilä 2003 s. 264).

2.3.4 Hintaherkkyys

Hintaherkkyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka voimakkaasti tuotteen myynti reagoi hinnan muutokseen. Hinnan määrittämistä varten on Lahtinen et al. (1996, s. 156) mukaan selvitettävä kyseisen tuotteen hintaherkkyys asiakasryhmittäin. Arvioinnin tekeminen edellyttää, että tiedetään ketkä ovat asiakkaita ja kuinka he tekevät ostopäätöksiä ja miten hinta vaikuttaa eri ostopäätöksissä. Hintatason lisäksi Lahtinen et al. (1996, s. 156) mukaan tuotteen hintaherkkyteen vaikuttaa:

- *Tuotteen ainutlaatuisuus* vaikuttaa ehkä eniten tuotteen hintaherkkyteen, koska tällöin markkinoija voi määrittellä ja vaikuttaa hintaan eniten. Mitä ainutlaatuisempi tuote, sitä vähemmän hinnalla on merkitystä tuotteen ostopäätöstä tehdessä. Ainutlaatuisuudella ei tarkoiteta pelkästään tuotteen ominaisuuksia vaan siihen liittyy lisäksi liitännäispalvelut, asiakaspalvelu ja mielikuvat. Erityisesti kalliiden tuotteiden markkinointiin kuuluu tuotteen ainutlaatuisuuden ja imagon korostaminen.
- *Tietoisuus korvattavista tuotteista ja vaihtoehtoista* aiheuttaa suurta hintaherkkyyttä, vaikka tuotteen luonne itsessään ei olisi hintaherkkä. Mitä useampi korvaava tuote on, sitä suurempi hintaherkkyys. Vaihtoehtojen olemassa olo ei vielä tuo herkkyyttä, koska niistä ei välttämättä olla tietoisia. Hintaherkkyys syntyy vasta silloin kun asiakas on tietoinen kaikista kilpailevista vaihtoehtoista.
- *Vaihtoehtojen vertailemisen vaikeus* vähentää tuotteen hintaherkkyyttä. Tutusta ja tunnetusta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän kuin tuntemattomasta kilpailevasta tuotteesta.
- *Kokonaiskustannusten määrä ja merkitys ostajalle* vaikuttaa hintaherkkyteen erityisesti silloin kun tuotteet ovat arvokkaita. Hintaherkkyys kasvaa mitä arvokkaampi ostos on suhteessa ostajan hankintakykyyn.
- *Lopullisen hyödyn vaikutus* kasvattaa hintaherkkyyttä silloin kun kyseisen tuotteen hinnan osuus on suuri kokonaishankinnassa.

- *Asiakkaan todellisuudessa maksama hinta* vaikuttaa hintaherkkyyteen erityisesti silloin kun asiakas joutuu itse maksamaan suurimman osan tuotteen hinnasta.
- *Asiakkaan investointiin käyttämä rahamäärä* vähentää hintaherkkyyttä kalliin investointiin kuuluville liitännäispalveluille ja tuotteille. Mitä enemmän hän on käyttänyt rahaa investointiin, sitä vähemmän hintaherkkä hän on hankkiessaan täydentäviä tuotteita.
- *Hinta laadun merkinä* vaikuttaa tuotteen hintaherkkyyteen, mikäli asiakkaat pitävät hintaa laadun mittarina. Tämä koskee tuotteita joiden laatua ei tunneta kovin hyvin ja joiden laadun arviointi tapahtuu pääasiassa hinnan perusteella. Mitä kalliimpi hinta, sitä korkealuokkaisempi tuote. Hintaherkkyys on pieni silloin kun asiakkaalla ei ole muuta tapaa arvioida laatua ennen ostotapahtumaa. Vastaavasti hintaherkkyys kasvaa silloin kun asiakas pääsee kokeilemaan ja testaamaan tuotetta ennen ostoa.
- *Varastoinnin mahdollisuus* hintaherkkyyteen vaikuttaa yleensä lyhyellä aikavälillä, mikäli asiakkailla on mahdollisuus varastoida tuotteita ja he uskovat että hinta on väliaikaisesti korkeampi tai matalampi.

Munnukan (2005) mukaan matkapuhelinoperaattorin asiakkaat eroavat merkittävästi hintaherkkyydeltään. Asiakkaat, jotka käyttävät matkapuhelinpalveluja kohtuullisesti ovat vähiten hintaherkkiä, kun taas niin intensiiviset kuin vähäiset käyttäjät ovat herkempiä hintamuutoksille.

2.3.5 Maksuttoman palvelun muuttaminen maksulliseksi

On sanonta että ilmaisia lounaita ei ole olemassa. ja vastaavasti voidaan ajatella että ei ole olemassa ilmaisia palvelujakaan. Sipilän (2003, s. 32) mukaan kaikilla palveluilla on hinta, mutta joistain palveluista ei veloiteta. Siksi onkin parempi puhua maksuttomista palveluista. Sipilä (2003, s. 399) lisää vielä että maksuttomien palvelujen ongelma ei ole itse maksuttomuus vaan se, että se voi vääristää asiakkaiden palvelun hinta/laatu -suhteita.

Muutosten tekeminen

Muutoksen tekeminen maksulliseksi tulisi aina olla myyntihenkkinen. Vanhaa palvelua ei yleensä kannata muuttaa maksulliseksi sellaisenaan. Parempi lähestyminen on jättää vanha palvelu maksuttomaksi rajaten sen käyttöä ja tuoda rinnalle uusi maksullinen palvelu.

Muutoksia voidaan tehdä myös koko palvelujärjestelmien uusimisen yhteydessä, jolloin asiakkaalle on helpompi esittää hyväksyttävämpi syy muutokselle. Tärkeintä muutoksessa on olla suututtamatta vakioasiakkaita. On vaarana että he ymmärtävät väärin harmittoman muutoksen, vaikka muutoksen perusteena on ollut pienen ryhmän väärinkäyttö palvelulla. Kanta-asiakkaita tukeekin tiedottaa hyvissä ajoin selkeästi että muutos ei koske tai vaikuta heihin. (Sipilä 2003, s. 400)

Kotlerin (1990 s. 460) mukaan asiakkailta on pitkä muisti ja yrityksen onkin varottava mainettaan, jotta se ei saa ahneen leimaa. Yrityksen viestinnän on selvitettävä asiakkaille miksi hintaa nostetaan ja myyntihenkilöstön on autettava asiakkaita selviämään tilanteen yli. On hyväksyttävä että muutosten tekeminen vie aikaa ja siksi muutos kannattaakin tehdä vaiheittain. Murtamalla ensin vanha periaate ja antamalla asiakkaille aikaa tottua maksullisuuteen, vasta sitten siirrytään käytännön ratkaisuihin. (Sipilä 2003, s. 401)

3 MOBIILIMARKKINA

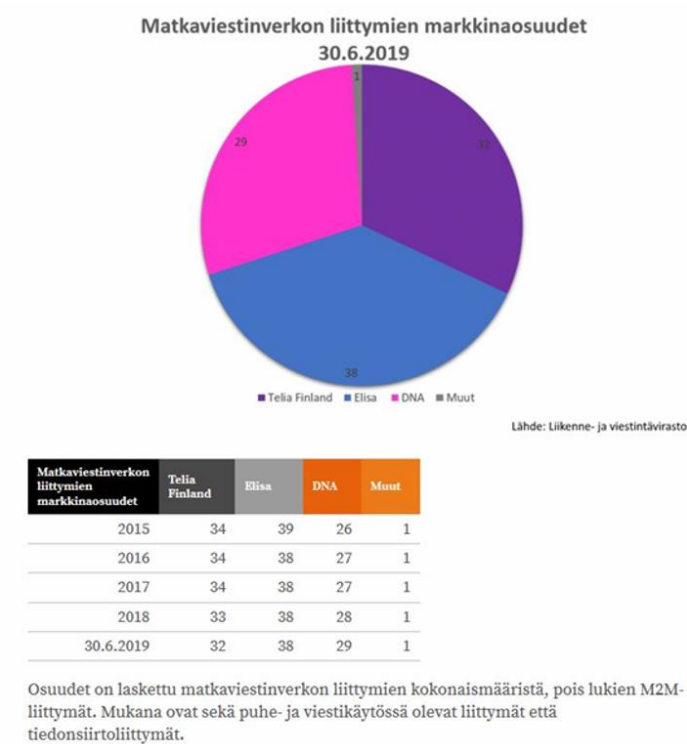
Tässä luvussa tarkastelemme mobiilimarkkinaa ja sen erityispiirteitä erityisesti yritysasiakkaiden näkökulmasta sekä tutustumme mitä mobiililiittymä ja mobiilitarjoama käsittävät.

3.1 Yritysesittely

Kohdeyritys on Telia Finland, joka on yksi Suomen kolmesta suuresta teleoperaattorista. Yrityksen omilla sivuilla Telia (2020) esittäytyy seuraavasti: Telia on uuden sukupolven kansainvälinen ja paikallisesti vahva operaattori. ”*Autamme luomaan uudenlaisia yhteyksiä ja haluamme helpottaa sinun, yrityksesi ja yhteisösi arkea*”. Pitkä historia Suomessa alkaa jo vuodesta 1855. Telia sijoittaa joka vuosi suomalaisiin yhteyksiin noin 200 miljoonaa euroa, tarjoaa töitä noin 4000 ihmiselle ja työllistää välillisesti tuhansia muita. Vuoden 2019 lopussa noin 4,3 miljoonaa liittymäasiakasta oli valinnut Telian operaattorikseen. Telia Finland on osa kansainvälistä Telia Companya, joka toimii yhdeksässä maassa Norjasta Turkkiin. Maailmanlaajuisten yhteyksien ansiosta tarjoamme sinulle parhaat palvelut missä ikinä liikutkin. Tervetuloa mukaan osoitteessa www.telia.fi.

3.2 Mobiilimarkkina Suomessa

Mobiilimarkkinaa hallitsee Suomessa kolme suurta teleoperaattoria, Elisa, DNA ja Telia. Kuvasta 8 nähdään, että kokonaisuutena suurin operaattori on Elisa, Telian ja DNA:n seurattessa perässä. Tarkasteltaessa yrityssegmenttiä, järjestys muuttuu siten että suurin on Telia Elisan seurattessa toisena ja DNA:n ollessa kolmas. Yritysasiakkaat muodostavat merkittävän osan kohdeyrityksen liikevaihdosta.



Kuva 8. *Mobiililiittymien markkinaosuus 6/2019* (Ficom 2020)

Mobiilimarkkina on kilpailtu ja saturoitunut markkina, jossa samankaltaisia palveluja tarjoaa kolme operaattoria. Kilpailu on kovaa ja enenevässä määrin perustuu enemmän mielikuviin kuin rationaalisuuteen. Kilpailustrategia määrittää vahvasti toimia haastavassa kentässä toiminnalle, miten kohdella ja toimia olemassa olevien asiakkaiden kanssa sekä miten hankkia uusia asiakkaita. Hinnoittelu on merkittävä osa tuotteen houkuttelevuutta ja myyntiä ja sen onnistuminen määrääkin koko yrityksen menestymisen.

Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut, koska erottautuminen tuotteilla on vaikeaa niiden samankaltaisuuden takia. Mielikuvien ja odotusten luonti on olennainen osa tämän hetken matkapuhelinmarkkinaa. Luodut mielikuvat on kuitenkin lunastettava ja odotuksiin tulee vastata toimivalla tuotteella asiakkaalle. Pettymykset kerrotaan helposti ja nopeasti laajalle joukolle ja tähän operaattorit ovat joutuneet paneutumaan entistä enemmän.

Kohdeyrityksessä yritysasiakkaat on segmentoitu kahteen pääkategoriaan, mobiilipalveluihin ja tietoliikennepalveluihin. Mobiilipalveluiden merkittävin tuoteryhmä on mobiililiittymät. Nykyään jako näiden kahden ryhmän kesken ei ole enää niin yksinkertainen kuin aiemmin, koska teknologien kehityksen myötä moni tietoliikennepalvelu on siirtynyt mobiiliteknologiaa käyttäväksi. Jako onkin nykyään toiminnallisuuteen ja loppuasiakkaan saamaan palvelukokemukseen perustuva, ei välttämättä taustalla käytettyyn tekniikkaan. Esimerkiksi pienissä yrityksissä toimistoverkko voi olla täysin toteutettu mobiilitekniikalla, mutta se myydään ja raportoidaan kuitenkin tietoliikennepalveluna.

Yritysasiakkaat on jaettu kohdeyrityksessä useisiin eri segmentteihin riippuen esimerkiksi yrityksen koosta ja toimialasta. Eräs tapa Tilastokeskuksen (2020) mukaan on jakaa yritykset niiden henkilöstömäärän mukaan kolmeen pääsegmenttiin: mikroyritykset, PK -yritykset ja suuret yritykset. Mikroyrityksillä tarkoitetaan yrittäjiä ja pieniä yrityksiä, joissa työskentelee tyypillisesti alle kymmenen henkilöä. PK eli pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka työllistävät tyypillisesti 10-250 henkilöä. Suuret yritykset segmentillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka työllistävät yli 250 henkilöä.

Kaikilla näillä segmenteillä on omanlaiset tarpeensa. Mikroyrityksien ostamien on yleensä ostamista itselle, perheenjäsenille tai muutamalle yrityksen työntekijälle. Ostaminen on hyvin kuluttajamaista ja pohjautuu suurista yrityksistä poiketen useimmiten tunteisiin tai kokemuksiin. Tarjoamana tälle segmentille on käytössä julkisesti myynnissä olevia vakioliittymiä ja tuotteita. Suurissa yrityksissä ostaminen taas on hyvin ammattimaista, ostetaan organisaatiolle ja vaatimukset tulevat suoraan yrityksen tarpeista. Usein ostaja on hankintoja päätoimisesti tekevä henkilö. Tarjoamaa räätälöidään tähän segmenttiin vahvasti asiakkaan mukaan. PK -yritykset asettuvat näiden kahden väliin ja vaihtelua on huomattavan paljon riippuen yrityksestä. Tarjoamana heille on käytössä sekä vakiotarjoamaa että räätälöityä tarjoamaa. Tarkastelemme tässä työssä vain mikroyrityksien sekä PK -yrityksien vakiotarjoamaa, emmekä käsittele tarjoaman asiakaskohtaista räätälöintiä. Tässä segmentissä asiakaskohtaaminen ja onnistuminen onkin merkittävässä roolissa.

3.3 Mobiilitarjoama

Mobiilitarjoama on valikoima mobiililiittymiä ja niihin suoraan kytkettäviä lisäpalveluita. Tarjoamalla käsitetään yleensä kyseisellä hetkellä julkisessa myynnissä olevaa mobiililiittymiä lisäpalveluineen. Kohdeyrityksellä on tarjolla erilaisia mobiilitarjoamia eri yrityssegmenteille. Pääpiirteittäin tarjoamat eroavat toisistaan siten, että suurille yrityksille tehdään huomattavan paljon asiakaskohtaista räätälöintiä liittymien sisällössä tarpeen mukaan, kun taas pienille yrityksille on käytössä vakiotarjoama liittymien sisällön pysyessä muuttumattomana. Vaikka pienten yritysten vakiotarjoaman sisältöä ei voi muuttaa, on heille tarjolla useita eri hintapisteitä kustakin liittymästä.

Aiemmin mobiililiittymissä käytössä ollut hinnoittelurakenne perustui käytönmukaiseen hinnoitteluun. Tämä tarkoittaa että puheesta veloitetaan minuuttihinta todellisen käytön mukaan tai netinkäytöstä hinta kulutettujen megatavujen perusteella. Lisäksi asiakas pystyi itse valitsemaan, kytkeekö hän liittymälleen pelkän puheen vai puheen lisäksi myös netin. Sitten liittymän hinnoittelumalleissa on siirrytty pakettihinnoittelumalliin. Mobiililiittymien pakettihinnoittelumalli sisältää kaksi eri elementtiä. Ensimmäiseksi liittymäpakettiin kuuluu kiinteästi kaikki kolme peruselementtiä, puhe, viesti ja netti. Toinen elementtinä mallissa on että liittymän kuukausimaksu sisältää tietyn määrän käyttöä kutakin peruselementtiä laskutuskauden aikana. Mikäli kuukausimaksuun sisältyvän käyttö ylittyy, operaattori perii ylimenevästä käytöstä lisämaksun.

Pakettihinnoittelumalliin siirtymiselle oli useita syitä, mutta tämän tutkimuksen kannalta syyt voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, syyt asiakkaan kannalta ja syyt yrityksen kannalta. Asiakkaan kannalta merkittävimmät syyt ovat selkeä ja ymmärrettävä tuote, jonka kustannuksia oli helppo ennakoida. Tällä helppoudella ja ennakoitavuudella parannetaan asiakaskokemusta sekä asiakkaan sitoutumista. Operaattorin kannalta asiakastyytyväisyyden parantumisen lisäksi pystyttiin varmistamaan ansainta eli tietty palveluliikevaihto. Asiakas maksaa kiinteän kuukausimaksun riippumatta siitä, käyttääkö hän liittymäänsä pakettia vai ei. Toinen merkittävä syy operaattorin kannalta oli käynnissä oleva teknologiamurros, jossa perinteinen puhe ja viestit siirtyivät enenevässä määrin netin päälle. Nettipuhelujen soittaminen yleistynyt -tutkimuksen (Traficom 2020) mukaan

nykyään jopa 55% suomalaisista käyttää viikoittain internetin puhe- ja videopalveluja ja kasvua on tapahtunut peräti 16% viime vuoden keväästä. Puheen ja netin paketoinnilla mobiililiittymissä operaattori varmistaa laskutuksen ja ansainnan riippumatta siitä, mitä mediaa asiakas viestinnässään käyttää.

Verkkovierailu

Verkkovierailu eli roaming on olennainen matkapuhelimen ominaisuus ja sillä tarkoitetaan matkapuhelimen käyttöä ulkomailla. Vuonna 2016 Euroopan unionin vaatimuksesta verkkovierailumaksut poistuivat unionin alueella. Käytännössä verkkovierailumaksujen poistuminen tarkoittaa, että Euroopan unionin alueella verkkovierailupalveluja on mahdollista käyttää joko kotimaisilla hinnoilla tai pienellä lisämaksulla. Lisämaksulla on aina säännelty enimmäismäärä. Verkkovierailumaksut ovat kuitenkin edelleen voimassa Euroopan unionin ulkopuolella, eikä niihin ole tullut muutoksia. (Traficom 2019)

Euroopan unionin sääntelyn perusteella verkkovierailupalveluista maksetaan lähtökohtaisesti vain sama hinta kuin kotimaassa (*RLAH = Roam-Like-At-Home*). Periaatteena on, että erillisiä lisämaksuja ei peritä silloin, kun kyse on ajoittaisesta matkustelusta. Operaattori voi kuitenkin periä lisämaksuja, jos sille on myönnetty siihen lupa tai jos ylittää operaattorin liittymäsopimuksessa määrittelemät kohtuullisen käytön rajat.

Traficom voi myöntää operaattorille hakemuksesta luvan periä edelleen lisämaksuja verkkovierailuista Euroopan unionissa ja ETA-maissa. Lupa myönnetään vuodeksi kerrallaan. Traficom on velvollinen myöntämään luvan, mikäli operaattori osoittaa, että se ei pysty kattamaan verkkovierailupalvelujen tarjoamisesta aiheutuvia kustannuksia niistä saatavilla tuloilla ja että tämä vaarantaa kotimaan hinnoittelumallin kestävyuden. Tällä poikkeusmenettelyllä pyritään varmistamaan, että Suomessa olisi jatkossakin tarjolla edullisia suuria tai rajattomia datapaketteja. Traficomin Verkkovierailu (2020) mukaan vuonna 2018 kaikki Suomessa toimivat operaattorit olivat hakeneet ja saaneet poikkeusluvan verkkovierailumaksujen perimiseen EU/ETA -alueella.

3.4 Mobiililiittymien hinnoittelu

Mobiililiittymien myynti yritysasiakkaille on muuttunut huomattavasti parin viime vuoden aikana. Aiemmin näkyvät alennuskampanjat olivat arkipäivää ja myös yritysasiakkaan oli helppo tarkastaa ”päivän tarjoukset” tai vertailla operaattoreiden välisiä hintoja ja ominaisuuksia. Nykyään mobiilitarjoamista on nähtävissä vain julkisesti myynnissä oleva tarjoama ominaisuuksineen sekä niiden listahinnat satunnaisia tarjouksia lukuun ottamatta. Liittymien myynti onkin muuttunut aiemmasta ATL-hinnoittelusta (*Above The Line*) BTL-hinnoitteluksi (*Below The Line*). ATL-hinnat ovat julkisia hintoja ja yleensä tuotteiden listahintoja. Nämä hinnat ovat asiakkailta aina saatavissa kanavista riippumatta eikä asiakaan tarvitse sitoutua määräajaksi. Markkinassa ollaan siirrytty käyttämään enenevässä määrin ”tiskinalus” eli BTL-hintoja. Näitä edullisempia hintoja käytetään asiakashankintaa tehdessä tai sitouttamalla asiakas määräaikaaisuuteen.

Alennuksista ja hintapisteistä puhuttaessa tarkoitetaan niillä pienemmissä yrityksissä silloin kampanjoita. Kampanja käsittää kolme eri peruselementtiä: kampanjan voimassaoloaika, kampanjan etuhinta ja kampanjan etuaika.

- Kampanjan voimassaoloaika on se aika jonka aikana voi palvelun avata tai kytkeä saaden etuhinnan.
- Kampanjan etuhinnalla tarkoitetaan sitä alennettua hintaa minkä asiakas joutuu maksamaan.
- Kampanjan etuaika on se aika, jonka aikana asiakas maksaa alennettua hintaa.

Mobiilitarjoamassa kampanjahinnat koskevat pääasiassa liittymän kuukausimaksua tai lisäpalvelun kuukausimaksua. Kampanjat ovat siis alennuksia kuukausimaksusta tietyksi aikaa, jonka päätyttyä hinta nousee takaisin alkuperäiseksi eli listahinnalle.

Määräaikainen sopimus

Yritysasiakkaiden kanssa palveluista ja liittymistä tehdään aina sopimus. Sopimuksella mobiililiiketoiminnassa tarkoitetaan sitä, että asiakas sitoutuu hankkimaan mobiilipalvelut sopimuksen voimassaoloaikana kyseiseltä yritykseltä. Solmittava sopimus voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Toistaiseksi voimassa olevalla tarkoitetaan

sellaista sopimusta, jonka ehdot ovat voimassa niin kauan kunnes toinen osapuoli purkaa sopimuksen. Määräaikaisella sopimuksella tarkoitetaan sopimuksen voimassaoloaikaa, johon asiakas sitoutuu yrityksen kanssa kyseisistä palveluista. Määräaikaisen sopimukseen sisältyy yleensä ehtoja ja sanktioita, mikäli sopimus puretaan enneaikaisesti.

Mobiilimarkkinassa on yleisesti käytössä malli siitä, että mikäli asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa kesken määräaikaisen sopimuskauden, siitä lankeaa maksut sopimuskauden loppuun saakka. Tämä tarkoittaa, että mikäli asiakasyritys ostaa mobiililiittymän vuoden määräaikaisella sopimuksella ja lopettaa tai vaihtaa operaattoria kesken sopimuskauden, on asiakas velvollinen maksamaan sopimuskauden loput kuukausimaksut palveluntarjoajalle.

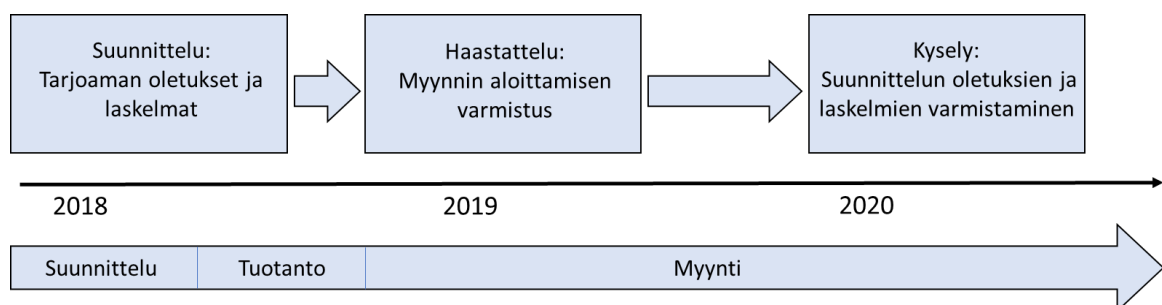
4 TARJOAMAMUUTOS

Tässä luvussa käymme läpi kohdeyrityksessä tehty tarjoamamuutos sekä siihen johtaneet syyt ja perusteet. Käsittelemme aluksi tarjoamamuutosta yleisesti jonka jälkeen tutustumme tarkemmin muutoksen syihin eri osa-alueiden kautta. Lopuksi vielä esittelemme yhteenvetona tarjoamaan tehdyt muutokset.

Yleiset periaatteet tarjoamamuutokselle

Kohdeyrityksessä lanseerattiin uusi mobiililiittymätarjoama lokakuussa 2018 ja varsinaisesti uuden tarjoaman myynti käynnistyi vasta 2019 alusta (Kuva 9). Uuden tarjoaman suunnittelu aloitettiin vuoden 2018 alussa ja suunnittelun periaatteet rakentuivat kolmen teeman ympärille: EU-käyttö kuuluu liittymään, liittymän valinnan helppous ja asiakkaan valinnanvapaus.

Nämä kolme teemaa toimivat koko prosessin ajan suunnittelun kivijalkana. Merkittävimmät syyt tarjoaman muutokselle olivat Euroopan unionin määräämä verkkovierailumuutos (Traficom 2020), jossa matkapuhelimen käyttö unionin alueella kuuluu liittymän kuukausimaksuun, rajattoman netin ja puheen tuominen liittymiin sekä uusi lisäpalveluiden konseptointimalli. Tarjoamauudistuksen yhteydessä uudistettiin samalla kampanjoiden myyntimallia sekä otettiin vahvasti käyttöön asiakasvaihtuvuutta hidastava määräaikainen liittymäsopimus. Kaikilla näillä haettiin kilpailukyvyn parannusta, parempaa asiakaskokemusta ja sitä kautta liikevaihdon kasvua.



Kuva 9. Uuden tarjoaman suunnitteluprosessi ja aikataulu

4.1 Tarjoamamuutoksen tausta

Tarjoamauudistuksen ensisijainen syy oli Euroopan unionin regulaation mukainen verkkovierailumuutos. Unionin vaatimuksesta (Traficom 2020) matkapuhelinliittymää tulee voida käyttää unionin alueella kuten kotimaassa ilman lisäkustannuksia. Muutos on tuotemielessä erittäin suuri ja vaatii täysin uudet liittymätuotteet, koska laskutus, tuoterakenne ja raportointi tulee rakentaa uudelleen. Muutoksen suuresta koosta johtuen päätettiin samalla uudistaa koko liittymä- ja tarjoamarakenne.

Tuote- ja tarjoamauudistuksia tehtäessä pyritään yleensä erottautumaan positiivisesti kilpailijoista, jotta voidaan tarjota asiakkaalle Löytänän ja Kortesuon (2011, s. 59) määrittelemiä yllätyksellisiä ja positiivisia asiakaskokemusta. Positiiviset kokemukset lisäävät asiakkaan sitoutumista ja sitä kautta parantavat yrityksen tuottoja. Vaikka erottautuminen on tärkeää, on erottautuminen mobiilimarkkinassa on Suomessa nykyään hyvin vaikeaa. Kuten Bergström & Leppänen (2011) toteavat, teknologialla erottautuminen on lyhytaikaista ja kilpailijoiden on helppo kopioida innovaatiot. Käytännössä jokainen operaattori tarjoaa lähes samanlaista palvelua ja tuotetta. Erottautuminen perustuukin enemmän mielikuviin ja muihin tekijöihin kuin todelliseen tuotteella erottautumiseen. Vain positiivinen erottautuminen on avain menestykseen ja mikäli tämä ei ole aidosti mahdollista, on syytä harkita erottautumisen merkitystä. Kokemus onkin osoittanut, että mikäli ei voi aidosti erottautua asiakkaan tarpeita tyydyttäen, ei välttämättä kannata erottautua ollenkaan. Kohdeyrityksen eräs suurimmista ja merkittävimmistä päätöksistä tarjoamauudistuksessa kilpailukykyyn ja sen parantamiseksi oli valita strategiaksi olla erottautumatta mobiililiittymillä. Tämä tarkoittaa, että valitun strategian johdosta mobiililiittymien sisältö noudattelee kilpailijoiden vastaavia ja siirtää erottautumisen kilpailijoista liittymien lisäpalveluihin sekä muihin kohdeyrityksen tarjoamiin ratkaisuihin, pois mobiililiittymistä. Kohdeyritys tarjoaakin yritysasiakkaille kattavat vaihde- ja asiakaspalveluratkaisut, pilviteknologiat ja tietoliikenneverkot niin kotiverkoissa pohjolassa ja Baltiassa kuin kansainvälisesti.

Kilpailukykyyn parantamista haettiin lähtökohtaisesti valitun strategian mukaisesti tuomalla tarjoama lähelle kilpailijoiden vastaavaa sekä poistamalla tarjoamasta hankalaksi koettuja

ominaisuuksia, eli niitä ominaisuuksia jotka antavat suoraan kilpailijoille ”lyömäaseen” kohdeyritystä vastaan ja sitä kautta kilpailuetua. Kohdeyrityksen monimutkainen liittymärakenne oli myös eräs tekijä, jota kilpailijat käyttivät omana kilpailuetuna. Lisähaasteen kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi toi kohdeyrityksen oman kilpailukyvyn roaming-lainsäädännöstä johtuva heikentyminen. Kohdeyrityksen merkittävä kilpailuetu oli ollut liittymän käytön kuuluminen pohjola ja Baltia -maissa liittymän kuukausimaksuun. Tämä merkittävä kilpailuetu poistui nyt Euroopan unionin verkkovierailulainsäädännön muutoksen myötä, koska jatkossa kaikkien operaattoreiden tuli lain mukaan tarjota vastaava toiminnallisuus koko unionin alueella.

Kilpailijoiden vahvuutena tiedostettiin olevan muun muassa rajaton netti sekä suuret puhepaketit (Kuva 12 s. 53). Numerollisesti suurempia puhepaketteja esittämällä kilpailija pystyi luomaan kilpailuetua ja hintamielikuvaa paremmuudesta, vaikka todellisuudessa asiakkaan käyttötarve ei ollut lähelläkään pakettien kokoa ja todellisuudessa kohdeyrityksen tarjoama pakettikoko olisi ollut täysin riittävä. Esimerkiksi kilpailijan tarjoama rajaton puhepaketti samassa hintapisteessä on helpompi myydä asiakkaalle kuin kohdeyrityksen tarjoaman 3000 minuutin puhepakettia, vaikka asiakkaan todellinen käyttötarve olisi vain 500 minuuttia. Vastaavasti netin osalta tilanne oli sama. Rajaton netti on asiakkaan helpompi ymmärtää ja sitä kautta helpompi myydä kuin käyttömäärään perustuva. Asiakkaat eivät tiedäneet käyttömäärää, mutta ymmärtävät netin nopeuden jollain tasolla. Nopeus on kuitenkin jo pitkään ollut myyntiargumenttina niin kiinteässä laajakaistassa kuin mobiilidatassa. Kilpailijoiden tarjoama rajaton netti on ymmärrettävä ja turvallinen vaihtoehto asiakkaalle ilman pelkoa netin loppumisesta tai lisälaskuista. Hataran tietämyksen johdosta myyjien olikin erittäin hankalaa keskustella asiakkaiden kanssa netin käytöstä ja siten perustella nettipaketin riittävydestä sen siksi hidastaen ja jopa estäen myyntiä. Nämä kilpailijoiden merkittävät kilpailuedut päätettiin uudessa tarjoamassa poistaa.

Liittymän paketointi ja rajaton netti

Samaan aikaan päätettäessä kilpailustrategiasta olla samankaltainen kuin kilpailijat, haluttiin myös liittymien paketointia yksinkertaistaa Bergströmin ja Leppäsen (2011) määritelmien

mukaisesti parantamalla asiakkaiden valinnan helppoutta sekä helpottamaan myyjien työtä. Valinnan vaikeus on ollut havaittavissa myös myyjien keskuudessa heidän miettiessä monista vaihtoehdoista mikä olisi paras juuri kyseessä olevalle asiakkaalle.

Perinteisesti liittymän valinta on tehty siihen kuuluvien puheminuuttien mukaan ja netti on ollut toissijainen valintaperuste. Netin käyttö on kuitenkin kasvanut huomattavasti ja siitä on tullut merkittävä valintaperuste. Aikaisemmassa mobiilitarjoamassa valittavissa olevien mobiililiittymien valinta tehtiin sekä puhepaketin sekä nettipaketin koon mukaan. Asiakkaan tuli tietää kuukaudessa käyttämänsä puheminuuttien lisäksi netin käyttömäärä ja tehdä valinta perustuen asiakkaan mielestä tärkeämpään. Asiakas ei kuitenkaan usein tiennyt todellista käyttöönsä joten valinta ei ollut asiakkaille selvää tai helppoa., Samoin haaste oli myös myyjillä. Myyjien oli vaikea saada selville asiakkaan todellista käyttöä ja siten tarvetta tarjotakseen sopivaa liittymävaihtoehtoa. Tämä haaste haluttiin poistaa tuomalla jokaiseen liittymään riittävän suuri puhepaketti sekä rajaton netti. Uudessa tarjoamassa puhepaketin koko kaikilla liittymillä on yksinkertaisuuden vuoksi sama 5000 minuuttia kuukaudessa. Minuuttimäärä on suuri ja se onkin markkinoilla vakiintunut myyntitermiksi ”rajaton puhe”. Rajaton puhe jokaisessa liittymässä helpottaa asiakkaan valintaa sekä yksinkertaistaa myyntihenkilöstön työtä.

Uudessa tarjoamassa liittymien kuukausimaksuun kuuluvien viestien määrää haluttiin vähentää. Tällä haluttiin pienentää niistä operaattorille syntyviä kuluja. Sipilän (2003, s. 400) mukaan ominaisuuksien vähennys on aina riski asiakastytyväisyyden heikentymiselle. Muutos uskallettiin tehdä, koska viestien oletettiin harvoin olevan liittymän valintaperuste. Lisäksi tekstiviestien käyttö ja sitä kautta niiden merkitys asiakkaalle on vähentynyt. Viestien määrä pudotettiin 500 viestistä 50 viestiin kaikissa liittymävaihtoehdoissa ja uusi viestimäärä riittää edelleen keskimääräiseen käyttöön. Suurempaa määrää tarvitsevia varten tuotiin tarjolle uusi tekstiviestilisäpalvelu, jonka avulla viestien määrää voi pienellä lisämaksulla korottaa 1000 viestiin kuussa. Näillä muutoksilla vähennetään kustannuksia ja parannetaan asiakastytyväisyyttä tuomalla asiakkaalle valinnan mahdollisuus liittymän sisältöön. Asiakas ei maksa turhasta vaan vain hänelle tarpeellisista ominaisuuksista.

Kuvasta 10 nähdään, että kaikkiin liittymiin kuuluu jatkossa rajaton puhe ja netti koko EU-alueella hintapisteiden pysyessä lähes samana. Käytännössä liittymän valintaperuste uudessa tarjoamassa on enää netin nopeus.

Vanha liittymätarjoama	Uusi liittymätarjoama
TELIA EU L 34,90 €/kk • Puhe 50 tuntia, viestit 500 kpl • Netti 300 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 15 Gt/kk	PRO EU XXL 36,95 €/kk • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 450 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 15 Gt/kk
SOPIVA PRO XL PLUS 29,90 €/kk • Puhe 83 tuntia, viestit 500 kpl • Netti 300 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-päiväpaketti 2,90€/päivä	PRO EU XL 29,95 €/kk • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 150 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 15 Gt/kk
SOPIVA PRO N PLUS 24,90 €/kk • Puhe 25 tuntia, viestit 500 kpl • Netti 300 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-päiväpaketti 2,90€/päivä	PRO EU L 25,95 €/kk • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 50 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 10 Gt/kk
TELIA EU S 24,90 €/kk • Puhe 4 tuntia, viestit 500 kpl • Netti 300 Mbit/s, sisältää 5 Gt/kk • EU-data 5 Gt/kk	PRO EU M 23,95 €/kk • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 20 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 9 Gt/kk
SOPIVA PRO M 19,90 €/kk • Puhe 20 tuntia, viestit 500 kpl • Netti 300 Mbit/s, sisältää 5 Gt/kk kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-päiväpaketti 2,90€/päivä	PRO EU S 21,95 €/kk • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 10 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 8 Gt/kk

Kuva 10. Uusi mobiilitarjoama vs. vanha 12/2018

Verkkovierailusäännön muutos

Myynnissä ollut aikaisempi yrityksille suunnattu mobiilitarjoama hyödynsi Traficomien myöntämää poikkeuslupaa verkkovierailusta ja luvan umpeutuminen oli pakottava syy tarjoamauudistukselle. Uudessa mobiilitarjoamassa käyttö Euroopan unionin alueella kuuluu kaikissa vaihtoehdoissa liittymän kuukausimaksuun. Liittymien puheminuutit ja viestimäärät ovat täysin käytettävissä unionin alueella ilman lisämaksua. Suomen markkinassa vallitsevana teemana yleistynyt rajaton data on kuitenkin huomioitu vaatimuksissa ja näissä tapauksissa liittymän kuukausimaksuun unionin alueella vierailtaessa tulee nettikäyttöä kuulua kohtuulliseksi katsottu määrä. Kohtuullisen käyttömäärän Traficom (2020) on määritellyt laskettavaksi liittymän kuukausimaksusta. Kohtuullisen käytön kiintiö lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\text{Kohtuullisen käytön kiintiö Gt} = \frac{\text{Liittymän kuukausimaksu €}}{\text{Tukkuenimmäishinta €/Gt}} \times 2$$

Liittymän kuukausimaksu jaettuna tukkuenimmäishinnalla eli määritellyllä gigatavun hinnalla kertaa kaksi. Esimerkiksi liittymän kuukausimaksu 20 € jaetaan 3,50 €/Gt (unionin määrittelemä tukkuenimmäishinta vuonna 2020) ja kerrotaan kahdella. Tuloksena saadaan, että vuonna 2020 liittymän maksaessa 20 euroa kuukaudessa tulee siihen kuulua 11,4 Gt netin käyttöä unionin alueella. Liittymiin uudessa tarjoamassa on laskettu netin kohtuullisen käytön määrä edellä mainitulla kaavalla. Tämän lisäksi liittymissä on käytössä rajaton netti kotimaan lisäksi pohjolalla ja Baltiassa, vaikka Euroopan unioni ei sitä velvoitakaan Suomen ulkopuolella. Kohdeyrityksessä on uuden tarjoaman yhteydessä tehty tietoinen kaupallinen päätös tarjota rajaton netti kotimaan lisäksi myös pohjola ja Baltia -maissa. Pohjola ja Baltia maita ovat Suomen lisäksi Ruotsi, Norja ja Tanska sekä Viro, Latvia ja Liettua, ne ovat maita, joissa kohdeyritys toimii teleoperaattorina omassa verkossa (Kuva 11). Päätöksellä haluttiin lisätä mobiilitarjoaman kilpailuetua sekä vahvistaa kohdeyrityksen jalanjälkeä omalla alueella.





Kuva 11. *Telian verkot pohjolassa ja Baltiassa*

Uuden tarjoaman hinnoittelu

Tarjoamaa muutettaessa tarkastellaan aina myös hinnoittelua. Kuten Bergström & Leppänen (2011) toteaa, nykyaikainen hinnoittelu lähtee markkinatilanteesta ja asiakkaan kokemasta hinnan ja saadun hyödyn suhteesta. Markkinoiden kilpailutilanteesta huolimatta hintataso pyritään pitämään samana tai hieman nostaa. Keinoina tässä käytettiin Bergströmin ja Leppäsen (2011) tapaa parantaa liittymän kilpailukykyä lisäämällä sisältöä. Liittymien hinnoittelu perustuu ensisijaisesti kustannuksiin, jonka jälkeen kustannusten perusteella määriteltä hintatasoa peilataan markkinaan. Käytännössä puhutaan Sipilän (2003, s. 57) kustannusperusteisen ja markkinaperusteisen hinnoittelun yhdistelmästä. Nykyään mobiilimarkkinassa hintoja tarkistellaan hyvin kilpailijalähtöisesti eikä Essegaler et al. (2002) mukaan optimaalisen hinnoittelurakenteen suunnittelulle ole olemassa yksinkertaista sääntöä. Kaikki operaattorit voivat tarjota suunnilleen samankaltaisen tuotteen, joten hinnan merkitys on korostunut. Mobiilimarkkinaan on syntynyt vakiintuneita hintapisteitä, jotka perustuvat liittymän sisältöön sekä psykologisiin hintoihin. Psykologisilla hinnoilla tarkoitetaan Lahtinen et al. (2004, s. 103) mukaan ihmisten ymmärtämiä ja helposti omaksuttavaa hinnoittelua kuten tasalukuja ja ”ysi-ysi”-hintoja. Yritysten mobiilimarkkinassa on muodostunut selkeitä hintapisteitä 19,90, 24,90 ja 29,90 euron kohdille, joita kaikki operaattorit tarjoavat samankaltaisella sisällöllä.

Kilpailijavertailusta kuvasta 12 huomataan, että suomalaisten operaattoreiden tarjoama on nyt hyvin lähellä toisiaan. Liittymän konseptointi on pääpiirteissään sama kaikilla, samoin hintapisteet ovat yhteneväiset. Samoista hintapisteistä huolimatta hintakilpailu on kovaa ja hintakilpailu onkin siirtynyt aiemman julkisen kampanjoinnin sijaan ”tiskinalle”. Siellä on liittymistä tarjolla merkittävästi listahinnoista poikkeavia hintapisteitä. Näitä ”näkyvättömiä” kampanjahintoja tarjotaan eri kohderyhmille tilanteen mukaan. Kampanjoiden tarjoamiseen ja myyntisääntöihin sekä myyntimalleihin tehtiin merkittäviä muutoksia tarjoaman uudistuksen yhteydessä. Merkittävin muutos kampanjasääntöihin oli määräaikaisuuden tuominen kampanjahinnan saamisen ehdoksi.

Kohdeyrityksessä kampanjahintoja on aikaisemmin saanut ilman sitoutumista määräajaksi. Hintaedusta huolimatta on sopimus solmittu toistaiseksi voimassaolevana, jolloin asiakas on voinut lopettaa sen halutessaan ennen määräaikaan ilman sanktioita. Tämä yksipuolinen sitoutumissuhde on vääristänyt markkinaa, jonka myös kilpailijat ovat huomanneet ja alkaneet tehdä kohdeyrityksen asiakkaille aktiivista asiakashankintaa tälle asiakaskunnalle. Tämän johdosta kohdeyrityksessä päätettiin uuden tarjoaman yhteydessä luopua toistaiseksi voimassaolevista kampanjoista. Jatkossa kampanjahintoja on saatavilla vain sitoutumalla määräajaksi sopimussuhteeseen. Yleisimmin tarjottavat määräajat ovat 12 kuukautta tai 24 kuukautta. Määräaikaisuuden tuominen markkinaan ja sen muutoksen onnistumisen seuraaminen oli yksi tämän tutkimuksen pääkohteista.

		
TELIA PRO EU XXL 36,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 450 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 17 Gt/kk 	BUSINES RAJATON 300M 36 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Rajaton puhe, viestit 1000 kpl • Netti 300 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 15 Gt/kk 	YRITYSPAKETTI EU 600M 39,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 5000 kpl • Netti 600 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 15 Gt/kk (5G valmius)
TELIA PRO EU XL 29,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 150 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 15 Gt/kk 	BUSINES RAJATON 100M 30 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Rajaton puhe, viestit 1000 kpl • Netti 100 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 10 Gt/kk 	YRITYSPAKETTI EU 200M 34,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 5000 kpl • Netti 200 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 15 Gt/kk
TELIA PRO EU L 25,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 50 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 12 Gt/kk 	BUSINES RAJATON 50M 25 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Rajaton puhe, viestit 1000 kpl • Netti 50 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 8,5 Gt/kk 	YRITYSPAKETTI EU 100M 29,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 5000 kpl • Netti 100 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 13,3 Gt/kk
TELIA PRO EU M 23,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 20 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 11 Gt/kk 	BUSINES RAJATON 50M SUOMI 23 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Rajaton puhe, viestit 1000 kpl • Netti 50 Mbit/s, rajaton kotimaa • EU-data veloitetaan erikseen käytön mukaan 	YRITYSPAKETTI EU 50M 24,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 1000 kpl • Netti 50 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 11,3 Gt/kk
TELIA PRO EU S 21,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 10 Mbit/s, rajaton kotimaa + Pohjola/Baltia • EU-data 10 Gt/kk 		YRITYSPAKETTI EU 10M 21,95 €/kk <ul style="list-style-type: none"> • Puhe 5000 min, viestit 50 kpl • Netti 10 Mbit/s, rajaton kotimaa • EU-data 10 Gt/kk

Kuva 12. Kilpailijavertailu 2/2019

Lisäpalveluiden uusi konseptointi

Uudella lisäpalveluiden konseptoinnilla tarkoitetaan tässä mobiililiittymään välittömästi liittyviä ja kytkettäviä lisäpalveluita (Kuva 13). Lisäpalveluiden uudella myyntimallilla haettiin niin kilpailuetua kuin parempaa asiakaskokemusta sekä mahdollista lisäansaintaa.

Liittymien paketointi ja pakettien sisällön jatkuva kasvaminen on aiheuttanut sen että kilpaillaan vain hinnalla. Vaikka hinnat ovat etenkin liittymän sisältöön nähden pudonneet, liittymäpaketti sisältää usein paljon sellaista mitä asiakas eri tarvitse. Tämä on aiheuttanut asiakastyytymättömyyttä, koska monen asiakkaan mielestä hän on maksanut turhasta. Ominaisuuksia karsimalla on liittymän hintaa voitu pudottaa. Samalla asiakastyytyväisyyttä on saatu parannettua tuomalla valinnan vapaus asiakkaan maksaessa vain itselleen tarpeellisista ominaisuuksista. Hinnoittelun kannalta ominaisuuden lisämyynti mahdollistaa uutta liikevaihtoa ja Sipilän (2003, s.27) mukaan hinnan mukana ominaisuudelle tulee arvo. Ominaisuuksien erottelua voidaan käyttää myös asiakasetuna ja kilpailutekijänä tarjoamalla lisäpalvelu mukaan kaupan päällisenä. Lisäpalveluista voidaan myös helposti tarjota houkuttelevia kampanjoita eri kohderyhmille.

Edellä käsiteltyjen syiden johdosta tarjoamamuutoksen yhteydessä tiettyjä aiemmin kuukausimaksuun kuuluneita ominaisuuksia poistettiin tai muutettiin ja ominaisuudet tuotiin tarjolle lisäpalvelun muodossa. Esimerkiksi liittymien puhepaketti ei enää sisällä puheluita Suomesta pohjolaan ja Baltiaan ja ominaisuuden saa liittymään ostamalla lisäpalvelun. Tuomalla se tarjolle lisäpalveluna, puhelut ovat edelleen edullisia niille jotka sitä tarvitsevat, mutta kukaan ei maksa turhasta. Ominaisuus on suurelle osaa asiakkaista tuntematon, eivätkä he käytä sitä kuin satunnaisesti. Liittymän valintaperusteena ominaisuus on merkittävä vain niille, joiden puhelut suuntautuvat pohjoismaihin. Muutoksen laskettiin pienentävän operaattorille koituvia ulkoisia kustannuksia merkittävästi ilman asiakastyytyväisyyden heikentymistä. Vastaava muutos tehtiin liittymän kuukausimaksuun kuuluvien tekstiviestien määrälle kuten aiemmin tässä luvussa kerroimme. Viestien määrää pudotettiin ja viestimäärän korotus tuotiin tarjolle lisäpalveluna.

Uudistettuun tarjoamaan tuotiin kokonaan uutena ominaisuutena Lähetyksenopeuden nosto - lisäpalvelu. Palvelun avulla voi nostaa netin lähetyksenopeuden 100 Mbit/s. Palvelu oli uusi ja tällä haluttiin testata markkinaa, onko kyseiselle tuotteelle kysyntää. Lisäpalvelujen uudistettuun myyntimalliin kuului myös vahvasti vanhempien jo aiemmin myynissä olleiden palvelujen tuonti helposti ostettavaksi lisäpalveluksi. Kokonaisuutena kaikkia

konseptin lisäpalveluja haluttiin leimaavan samat asiat: niitä on helppo myydä, helppo kytkeä, ne ovat ymmärrettäviä sekä hinnaltaan edullisia.

	MULTI-SIM	9,95 €/kk (alv. 0%) Kytöntämöksü 3,90€
	NETTIKORTTI - Enintään neljä nettikorttia / liittymä.	9,95 €/kk (alv. 0%) Kytöntämöksü 3,90€
	LÄHETYSNOPEUDEN NOSTO - Nostat uplink nopeuden 100Mbit/s, normaalisti 10Mbit/s	1,95 €/kk (alv. 0%) Kytöntämöksü 0€
	TEKSTIVIESTI 1000 - Kasvatat tekstiripakettia 1000:lla viestillä.	1,95 €/kk (alv. 0%) Kytöntämöksü 0€
	PUHELUT P&B MAIHIN - Puhelupaketti sisältää soivot Suomesta Pohjola & Baltia –maihiin	4,95 €/kk (alv. 0%) Kytöntämöksü 0€
	VASTAAJA PLUS - Varmistat yhteyden kontakteihisi, vaikka aika on kortilla	0,95 €/kk (alv. 0%) Kytöntämöksü 3,90€
	POISSAOLOTIEDOTE - Saat rauhoitettua loman työasioilla ja yhteydenotot pysyvät hallussa	0,95 €/kk (alv. 0%) Kytöntämöksü 3,90€

Kuva 13. *Mobiilitarjoaman lisäpalvelut 3/2020*

Lisäpalveluiden myynnin kannalta onkin oleellista, että ne ovat ymmärrettäviä ja helposti saatavilla. Lisäksi hinnoittelu on houkuttelevaa, pienellä lisäpanostuksella saadaan itselle tärkeä ominaisuus. Tämä on kannattavaa myös palvelun tarjoajalle. Turhaa kustannusriskiä poistamalla itse liittymästä on saatu edullisempi.

4.2 Yhteenveto muutoksista

Tässä lyhyt yhteenveto tarjoamaan tehdyistä muutoksista

- Käyttö Euroopan unionin alueella kuuluu liittymiin
- Puhe ja viesti kaikissa liittymissä samat 5000 minuuttia ja 50 viestiä
- Rajaton netti, netin nopeus liittymän valintaperuste
- Uusi lisäpalveluiden myyntimalli ja uudet lisäpalvelut, Puhelut p&B -maihiin, Tekstiviesti1000 ja Lähetysnopeuden nosto
- Määräaikainen sopimus käyttöön

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettyä tutkimusstrategiaa ja -menetelmiä. Kuvataan tutkimusprosessi ja mitä eri aineistonkeruutyyppejä tässä on käytetty. Lopuksi tutustutaan haastattelun ja kyselytutkimuksen rakenteeseen ja etenemiseen.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen periaate Ropen ja Metherin (2001, s. 145) mukaan on, että siinä ei pyritä ottamaan edustavaa otosta jostain populaatiosta, vaan hakemaan tarkoin määritetyistä segmenteistä pieni ja tarkka otos, jonka näkemykset pyritään peilaamaan tutkimuksen avulla. Tyypillinen kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä selvitettävä asia ovat mielikuvat ja siksi tämä onkin toimiva tapa selvittää ihmisten suhtautumista erilaisiin asioihin. (Rope ja Mether 2001, s. 149)

Holopaisen ja Pulkkisen (2008, s. 20) mukaan kvalitatiiviset tutkimukset liittyvät usein sellaisiin kohteisiin, joissa tutkittavia ominaisuuksia mitataan yleensä laadullisilla muuttujilla Tästä syystä menetelmä mahdollistaa hyvin moninaiset tutkimuskohteet. Monipuolisuudesta johtuen tutkimus tuleekin räätälöidä tarkasti siihen tapaukseen, mitä milloinkin tutkitaan. (Holopaisen ja Pulkkisen 2008, s. 20)

Tutkimuksellisenä lähestymistapana tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Kohderyhmän ollessa keskenään homogeeninen, saadaan Ropen ja Metherin (2001, s. 149) mukaan kohtuullisen pienelläkin tutkittavien joukolla edustava kuva siitä ajatusmaailmasta, miten tutkittava kohderyhmä suhtautuu tarkasteltavaan asiaan. Soveltuvuutensa johdosta menetelmä valittiin käyttöön tässä tutkimuksessa.

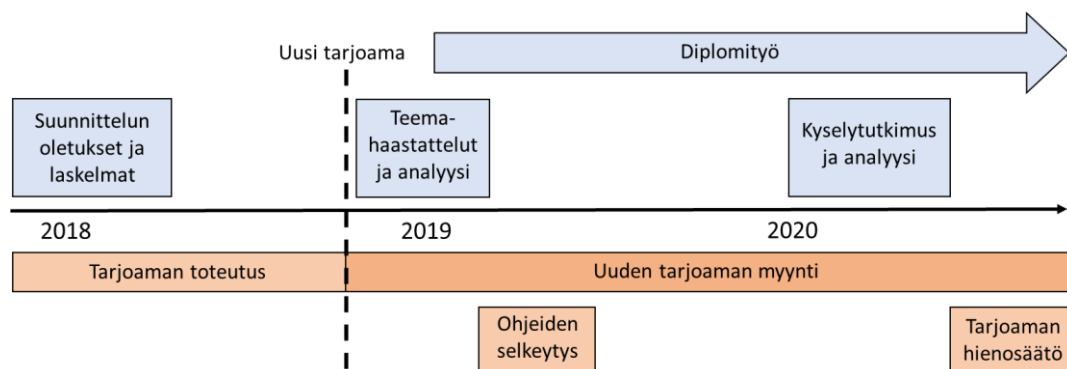
Tiedonhankinnan monipuolisuus täytyy tässä tutkimuksessa, koska aineistoa on kerätty sekä eri metodeilla että eri lähteistä. Tutkimuksessa on hankittu aineistoa teemahaastatteluiden avulla sekä kyselytutkimuksen avulla. Lisäksi työssä on hyödynnetty taustamateriaalina kohdeyrityksen omia tilastoja ja raportteja sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa hyödyntämällä useita eri näkökulmia. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio, jolla tarkoitetaan useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tässä työssä on hyödynnetty aineistotriangulaatiota, jolla Hirsjärvi et al. (2007, s. 228) mukaan tarkoitetaan saman ongelman ratkaisemiseksi kerättyjä useita erilaisia tutkimusaineistoja. Tämä toteutui helposti tässä tutkimuksessa, koska tutkimusaineistoa on ollut saatavissa eri menetelmien avulla kuten raporteilta, haastatteluista ja kyselyistä.

5.2 Tutkimusprosessi ja aineiston hankkiminen

Laadullinen tutkimus on Vallin ja Aaltosen (2015, s. 74) mukaan prosessi, jossa tutkimuksen etenemistä ei välttämättä tiedä etukäteen vaan se muotoutuu vähitellen tutkimuksen edetessä.

Tämä tutkimusprosessi käynnistyi loppuvuodesta 2019 uuden tarjoaman lanseerauksen myötä. Tarjoaman suunnittelussa käytettyjä oletamia ja laskelmia haluttiin tutkia tarjoaman lanseerauksen hetkellä. Teemahaastattelulla tutkittiin suunnittelun olettamien lisäksi myyntirajapinnan ensitietoa vastaanottoa uudesta tarjoamasata. Haastattelujen pohjalta laadittiin tämän työn varsinainen tutkimus eli kyselytutkimus. Kuvassa 14 on selvitetty tutkimusprosessia ja aikataulua.



Kuva 14. Aikajana: Tarjoaman muutos, taustamateriaalin keruut, haastattelut, kysely, DI työ

Kuvasta 14 nähdään, että tutkimusta on ohjannut taustalla tutkimusmalli, jossa tarjoaman suunnittelussa tehtyjen oletuksien ensi reaktioita asiakasrajapinnassa on tutkittu

teemahaastatteluilla. Haastatteluiden pohjalta on tehty ohjeistuksia sekä muita myynnillisiä toimenpiteitä. Kyselytutkimus tehtiin noin kolmen kuukauden kuluttua myynnin aloittamisesta ja se pohjautui sekä suunnittelun olettamien paikkansapitävyyden tutkimiseen sekä teemahaastatteluissa nousseiden asioiden tilanteen tarkastamiseen. Kysely haluttiin tehdä vasta kun uusi tarjoama on tullut tutuksi myyntihenkilöille, jotta löydetään tarjoaman haastavimmat osat.

Aineistonkeruutapoina on tässä työssä käytetty havainnointia, haastatteluja ja kyselytutkimusta. Tutkimuksen apuna on ollut käytössä liiketoiminnalta myyntiraportteja sekä asiakastyytyväisyyskyselyjä. Työssä on myös hyödynnetty tietoa kohdeyrityksen aiemmista tarjoamauudistuksista ja niiden onnistumisesta. Edellä mainittuja aineistoja hyväksikäyttämällä on pyritty luomaan kyselytutkimusta varten mahdollisimman kattavat kysymykset tarjoamauudistuksen onnistumisen mittaamiselle. Erityisesti liiketoimintaraportteihin kyselytutkimuksen vastauksia vertailemalla on saatu selvitetty vastauksien merkittävyyttä todelliseen tilanteeseen nähden.

5.3 Taustamateriaalit

Taustamateriaaleina tässä työssä käytettiin tilastoja myynnistä ja asiakaspalautteista sekä NPS tuloksia myyntirajapinnasta. Erityisesti liittymien ja lisäpalveluiden myyntiraporttien Excel -tiedostoista nähtyjen lukujen syiden olettamia haluttiin tutkia kyselytutkimuksella. Samalla kyselyn laadintaan hyödynnettiin olemassa olevia NPS tuloksia myyntitapahtuman onnistumisesta, vaikka NPS tulokset eivät kuitenkaan suoraan viitanneet mihinkään yksittäiseen tuotteeseen. Taustamateriaaleina oli käytettävissä myös teemahaastattelun yksittäiset vastaukset, jotka koottiin lapuilta Powerpoint-tiedostoon. Taustamateriaaleihin lasketaan tässä myös tarjoaman suunnittelussa käytetyt materiaalit sekä kokemukset aiemmista tarjoamauudistuksista.

5.4 Haastattelututkimus

Tarjoamamuutoksen lanseerauksen yhteydessä heti myynnin aloituksen jälkeen suoritettiin valitulle joukolle haastattelututkimus. Haastateltavien joukko koostui myynnin kouluttajista,

tuotemuutoksen tekijöistä sekä myyntihenkilöstön edustajista, muodostaen lanseeraushetken ydinryhmän. Haastatteluun osallistui yhteensä 16 henkilöä.

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa koko tarjoamauudistuksen suunnittelua ohjanneet kolme teemaa, käyttö EU-alueella, helppous ja valinnanvapaus. Tutkimuksella haluttiin kartoittaa ydinryhmän käsitys ja mielipide tapahtuneista muutoksista sekä selvittää miten muutokset on otettu vastaan niin myynti- kuin asiakasrajapinnassa ja siten selvittää teemojen onnistumista. Haastattelulla haettiin ensi hetken tilannetietoa asiakaskohtaamisista, mikä on ollut myyntihenkilöstön oma mielipide ja tunnelma sekä kuinka asiakkaat ovat ottaneet vastaan uudistuneen tarjoaman.

Haastattelututkimuksen toteutustavaksi valikoitui teemahaastattelu sekä teemahaastattelun ja toiminnallisen menetelmän yhdistelmä. Menetelmä on todettu kohdeyrityksessä tehokkaaksi ja sitä on käytetty vastaavissa tutkimuksissa aikaisemminkin.

5.4.1 Haastattelun kulku

Tutkimus tehtiin kehityspäivänä, jolloin haastatteluun valittu ydinryhmä oli jo valmiiksi samassa paikassa. Aluksi jokainen haastateltava haastateltiin erikseen. Haastattelija kirjasi yksinkertaiset kyllä tai ei vastaukset ylös ja koosti ne myöhemmin. Haastattelut olivat lyhytkestoisia ja seuraavia suunnittelun teemoihin liittyviä kysymyksiä kysyttiin:

- Onko tarjoama yksinkertainen?
- Ymmärtääkö asiakkaat netin nopeuden ja lisäpalvelut?
- Onko määräaikaisella sopimuksella tai EU-käytöllä merkitystä?

Tämän jälkeen suoritettiin haastattelun ja toiminnallisen menetelmän sisältävä ryhmähaastattelu siten, että jokainen haastateltava kirjoitti omat vastaukset keltaisille lappuille. Jokaiseen lappuun kirjoitettiin vain yksi vastaus perusteluineen.

Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

1. Onko uudessa tarjoamassa liikaa liittymiä? Miksi?
2. Onko uudessa tarjoamassa riittävästi vaihtoehtoja? Miksi?

3. Mitä te vähentäisitte tai poistaisitte liittymätarjoamasta? Miksi?
4. Tulisiko johonkin liittymään tehdä muutoksia? Miksi?

Kysymyksiä jälkeen haastateltavat jaettiin kahteen ryhmään, joihin molempiin ryhmiin kuului kahdeksan henkilöä. Tämän jälkeen ryhmä kokosi itsenäisesti lapuilta mielestään tärkeimmät asiat vastaukseksi. Näin saatiin jokaiseen kysymykseen ryhmien tärkeimmät vastaukset kommentteineen. Alkuperäiset yksilölliset keltaiset laput vastauksineen kerättiin myös talteen ja analysoitiin myöhemmin yhdessä haastattelun vastauksien kanssa.

5.4.2 Teemahaastattelut taustana kyselytutkimukselle

Vaikka haastatteluista ei noussut merkittäviä haasteita, haluttiin selvittää, oliko haastattelujen pohjalta tehdyt toimenpiteet koulutusten, tiedotuksen ja sääntöjen suhteen menneet perille ja että ne eivät enää ole epäselviä ja niitä on helppo noudattaa.

Nykytilanteen kannalta haluttiin lisäksi selvittää yksityiskohtaisemmin mielenkiintoisimmat ja merkittävämmät haastattelun tulokset. Tällaisia selvitettäviä kysymyksiä olivat esimerkiksi haittaako rajattomien viestien puute myyntiä ja osataanko asiakkaalle tarjota uutta tekstiviestilisäpakettia, ovatko asiakkaat ymmärtäneet netin nopeuden ostoperusteena tai onko määräaikainen sopimus kaupan este.

Näiden perusteella kyselytutkimuksen kysymykset muotoutuivat mielikuvan selvittämiseksi uudesta tarjoamasta, netin nopeuden ymmärtämisestä, lisäpalveluiden myynnin haasteiden selvittämiseksi sekä määräaikaisuuden tuomisesta kampanjahintojen ehtona.

5.5 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus ja kyselylomake on eräs perinteisimmistä tavoista kerätä aineistoa. Aiemmin kyselyt toteutettiin paperilomakkeilla, mutta nykyään kyselyt toteutetaan usein sähköisesti erilaisten medioita hyväksikäyttäen. Kysymysten muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Kysymyksiä luotaessa tulee olla huolellinen, koska tutkimuksen onnistuminen perustuu vastauksiin ja niiden luotettavuuteen. Kysymyksiä sanamuotojen tulee olla tarkkoja ja yksiselitteisiä eivätkä kysymykset saa olla johdattelevia. Kysymysten

muoto aiheuttaakin eniten virheitä tuloksiin, koska vastaaja on ajatellut kysymyksen eri tavalla kuin kysymyksen asettaja. (Valli 2018, s. 18)

Kohdeyrityksessä on toteutettu vastaavanlaisia kyselyitä aiemmin Webropol -ohjelmistoa hyödyntäen tai muilla vastaavilla ohjelmistoilla. Tässä työssä kysely toteutettiin Microsoft Teams-ohjelmasta löytyvää Forms-ohjelmaa hyödyntäen. Teams oli otettu käyttöön kohdeyrityksessä alle vuosi ennen tutkimusta, joten ohjelmana Forms ei ollut ennalta tuttu.

Microsoft Forms on yksinkertainen ja kevyt sovellus kyselyiden, tietovisojen, ja äänestyksien luomiseen tarkoitettu ohjelma. Yrityksissä sen avulla voidaan kerätä asiakaspalautetta, mitata työntekijöiden tyytyväisyyttä, parantaa tuotteita tai liiketoimintaa ja järjestää yrityksen tapahtumia. Forms sisältää tyypillisiä kysymystyyppejä, kuten valinta/monivalinta, avoin kenttä, luokittelu, päivämäärä ja asteikko jne. Forms -kyselyä on mahdollista muokata yhdessä toisten kanssa jakamalla lomakkeen muokkauslinkin heille. Formsilla tehty kysely on helppo jakaa kohderyhmälle joko sähköpostitse, linkkinä (joko anonymisti tai kirjautumista vaativana), QR-koodina tai upotuksen kautta. Kyselyllä tehdyt vastaukset on mahdollista arvioida palvelun sisäisten analytiikkaominaisuuksien avulla ja tarvittaessa ladata vastaukset Excel-muodossa. (Microsoft 2020)

Tutustumisen jälkeen todettiin, että Forms tarjoaa tutkimuksen kannalta tukevan alustan luoda kysely sekä jakaa se helposti halutulle kohderyhmälle. Ohjelmassa voidaan muodostaa eri tyyppisiä kyselyitä valmiiden pohjien ansiosta ja niitä hyödynnettiin työssä. Tuloksista saadaan heti valmiit havainnolliset graafit, jonka lisäksi ne voidaan viedä MS Excel -ohjelmaan, jossa niitä on helppo analysoida ja jatkojalostaa. Kysely rakennettiin Forms -ohjelmalla hyödyntäen sieltä löytyviä lomakemalleja.

Kyselytutkimus käsittää kaksi tutkimusnäkökulmaa. Kysymykset on jaettu jokaisen osaluonnon sisällä kahteen osaan siten, että aluksi kysytään myyntihenkilön omaa henkilökohtaista mielipidettä esimerkiksi tuotteista, palveluista tai kilpailutilanteesta ja toisessa osassa myyntihenkilön oman kokemuksen perusteella muodostamaa kuvaa asiakkaiden mielikuvasta tuotteista, palveluista ja kilpailutilanteesta.

Kysymykset jakautuvat neljään kysymysosoon ja yhteensä kysymyksiä on 49 kappaletta. Varsinaisen tutkimuksen lisäksi pohjatietona kysytään vastaajan myyntiryhmää sekä työkokemusta yrityksessä mobiililiittymien parissa.

Kysymykset ovat kaikki monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi kuten kuvassa 16. Jokaisen osa-alueen lopussa sekä koko kyselyn lopussa on ”vapaa sana” kentät yleistä palautetta varten.

Kyselytutkimus sisältää neljä osa-aluetta:

1. Mobiililiittymät ja tarjoama: Tässä osiossa kysytään mobiilitarjoamaan liittyviä kysymyksiä, tuotteen ominaisuuksista, ymmärrettävyydestä ja valintaperusteesta.
2. Mobiililiittymän lisäpalvelut: Tässä osiossa kysytään mobiilitarjoamaan liittyvien lisäpalveluiden myynnistä ja mielikuvista sekä myyntirajapinnan paremmuusjärjestystä lisäpalveluiden välillä.
3. Kampanjat ja määräaikainen sopimus: Tässä osiossa kysytään myynnin käytössä olevista kampanjoista ja niiden riittävydestä sekä määräaikaisuuteen liittyvistä haasteista
4. Kilpailijat: Tässä osiossa kysytään pulssimaisesti kilpailijaan liittyvistä mielikuvista ja uskomuksista myyntirajapinnassa

Kyselylomakkeita rakennettaessa mietittiin erilaisia mittausasteikkoja. Kun kyse on asenteiden tai mielipiteiden mittaamisesta, yksi useammin käytetyistä ja sopivimmista vaihtoehdoista on Likertin asteikko. Nykyisin Vallin (2018, s. 26) mukaan on yleisimmin käytössä viisiportainen asteikko, jossa parittomuuden ideana on antaa vastaajalle mahdollisuus olla ottamatta kantaa asiaan. Ohjelmassa käytetty MS Forms tarjoaa riittävän monipuolisen ympäristön valmiine malleineen. Ohjelmasta löytyy myös Likertin asteikko, jota tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää. Kysymyksiä laadittaessa mittausasteikkona pohdittiin myös Likertin asteikon uudempaa versiota eli VAS mittaria (Visual Analogue Scale). VAS on kehitetty erityisesti subjektiivisten asioiden kuten mielihyvän, kivun tai mielipiteen kuvaamiseen (Valli 2018, s. 28). Tällä mittarilla olisi mahdollisesti saanut

tarkemmin tutkittua mielipiteiden tasoa, mutta tapaa ei kuitenkaan voitu hyödyntää MS Forms -ohjelmasta johtuen.

Mittausasteikkona käytettiin Likertin asteikon lisäksi myös perinteisiä monivalintakysymyksiä, vastaajia pyydettiin laittamaan kysytyjä asioita paremmuusjärjestykseen tai valitsemaan mieleisempi.

Kysymyksen asettelu on laadittu siten, että valitaan sopivin vaihtoehto 1-5 kuten kuvassa 15, joissa pienempi luku tarkoittaa negatiivista ja suurempi positiivista, esimerkiksi:

- 1= harvoin, 5=usein
- 1= vähän, 5=paljon

22. Onko mielestäsi mobiililiittymän lisäpalveluita helppo myydä *

Lisäpalvelut: Vastaaja, Poissaolotiedote, Puhelut pohjolaan ja Baltiaan, Tekstari1000, Lähetysnopeuden nosto

Vaikea 1 2 3 4 5 Helppo



Kuva 15. *Esimerkki valintakysymyksestä*

Viisiportainen Likertin asteikko valittiin käytettäväksi, jotta löydetään paremmin niitä harmaita alueita eli poikkeamia oletuksista ja siten tutkimuksen kannalta kiinnostavaa tietoa. Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus valita neutraalivaihtoehto, jolloin kysyttävän asian voidaan olettaa olevan kysymyksestä riippuen ”normaali”. Lähtökohtaisesti oletetaan, että moni kysyty asia on vastaajalle tuttu, joten näin menettelemällä uskotaan helpommin löydettävän poikkeamia olettamuksista.

26. Mikä on helpoin lisäpalvelu myydä (laita lisäpalvelut järjestykseen helpoin myydä ylimmäksi)? *

Lisäpalvelut: Vastaaja, Poissaolotiedote, Puhelut pohjolaan ja Baltiaan, Tekstari1000, Lähetysnopeuden nosto

Vastaaja
Poissaolotiedote
Puhelut pohjolaan ja Baltiaan
Tekstari1000
Lähetysnopeuden nosto

Kuva 16. *Esimerkki paremmuusjärjestykseen laitettavasta kysymyksestä*

6 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan haastattelusta ja kyselystä saadut vastaukset. Analyysin perusteella vastaukset käsiteltiin ja kategorisoitiin esitettävään muotoon. Merkittävimmät havainnot ja kommentit vapaa sana -osiosta tuotiin esiin ja lopuksi tulokset esiteltiin osaluottain.

6.1 Haastattelun analyysi ja tulokset

Haastattelusta saadut tulokset analysoitiin ja kategorioitiin. Saadut vastaukset ja kommentit osittain kumosivat toisensa. Tämä oli kuitenkin jo etukäteen ennakoitavissa, koska mobiililiittymä on haastateltaville laajalti tunnettu perustuote. Silloin helposti tartutaan johonkin liittymän yksityiskohtaan, joka on muodostunut yksittäisessä myyntitilanteessa haasteeksi. Lisäksi haastattelu toteutettiin heti tuotetarjoaman uudistuksen jälkeen, vain muutama päivä tarjoaman myynnin aloittamisesta, joten on selvää että uuden tarjoaman muutokset aiheuttivat epävarmuutta vastaajissa.

Haastattelun tuloksena saatiin seuraavaa:

1. *Uusi tarjoama on laaja*
2. *Ei haittaa vaikka vaihtoehtoja on paljon*
3. *Vanhassa hyvä hinta-laatusuhde*
4. *Moni ei miellä netin nopeutta tärkeäksi*
5. *Haluttiin pienempiä puhepaketteja (hinnan takia)*
6. *M -paketit turha*
7. *Tarvitaan jotain muuta kuin liittymä jotta asiakkaat innostuvat*
8. *Miksi viestien määrä ei ole rajaton*

Saadut vastaukset on linjassa tarjoaman suunnittelun yhteydessä tehtyihin oletuksiin ja päätöksiin eikä haastattelun perusteella noussut sillä hetkellä mitään hälyttävää asiaa. Tulosten perusteella vahvistettiin myyntihenkilöstön koulutusta ja tarjoaman tuntemusta. Jatkotoimenpiteinä selkeytettiin myyntisääntöjä määräaikaaisuudesta sekä liittymän valintaperusteita. Lisäksi asiakasviestintää selkeytettiin.

6.2 Kyselytutkimuksen analyysi ja tulokset

Kysely lähetettiin yhdeksälle eri myyntiryhmälle ja vastauksia saatiin kahdeksasta tiimistä. Kyseinen puuttuva myyntiryhmä ei päässyt vastaamaan kyselyyn johtuen yrityksessä vallitsevasta poikkeustilanteesta koronatoimenpiteistä johtuen. Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli 81 kpl, mikä on merkittävästi enemmän kuin alun perin odotettu 30-40 vastausta. Tämän selittää osaltaan se, että kysely lähetettiin suunniteltua useammalla myyntitiimille. Kyselyn vastausprosentti on noin 40%, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena.

6.2.1 Vastausten analysointi

Kyselytutkimuksesta saadut vastaukset analysoitiin ja tulokset kustakin osa-alueesta on esitetty koostettuna. Lisäksi analysoitiin virheiden ja otannan vaikutusta tuloksiin.

Poikkeama-analyysi on toimiva menetelmä mielikuvamittareiden analysoimiseksi (Rope ja Methner 2001, s. 162). Se ottaa huomioon kuinka paljon kutakin ominaisuutta on yleensä mainittu sekä minkälainen on kunkin kysytyn tuotteen yleinen taso. Tämän perusteella analyysi laskee kullekin kysytylle ominaisuudelle ne muuttujat, jotka tähän kysytyyn kohteeseen keskimääräistä enemmän mielletään sekä mitkä siihen keskimääräistä vähemmän mielletään. Tällä saadaan selville vahva ominaisuus tai ominaisuus joka on turha eikä kuulu siihen. Kyselyn vastauksista saatiin Forms ohjelmasta suoraan vastauksen keskiarvo. Tutkimuksen kannalta poikkeamat olivat kiinnostavaa tietoa, laskettiin vastauksista Excel-ohjelmassa jokaiseen kysymykseen vastausten keskiarvon lisäksi mediaani sekä eniten vastauksia saanut arvo. Lisäksi vastauksia tutkittiin visuaalisesti ja haettiin niistä poikkeamia. Havaittuja poikkeamia analysoitiin tarkemmin, jotta saatiin selville onko kyseessä vastaajan mahdollinen virhe tai väärinymmärrys vai oliko se vastaajan mielipide. (Rope ja Methner 2001, s. 162)

Holopaisen ja Pulkkinen (2008, s. 37) mukaan käytännössä samasta otannasta saadaan eri kerroilla aina hieman erilaisia tuloksia. Tämä johtuu yleensä ainakin otannan koosta ja menetelmästä. Tästäkin kyselystä saataisiin varmasti erilaisia vastauksia riippuen kyselyn ajankohdasta. Mikäli kysely olisi järjestetty heti lanseerauksen yhteydessä samaan aikaan kuin haastattelut, olisivat vastaukset olleet suurella todennäköisyydellä erilaisia.

Oletettavasti sieltä olisi löytynyt enemmän epäselvyyttä tarjoamasta eikä tuotteita olisi tunnettu niin hyvin kuin nyt kyselyhetkellä, koska myynti oli ollut käynnissä jo useita kuukausia.

Otanta ei tässä tutkimuksessa ollut numeerisesti suuri, mutta riittävä tutkimuksen tuloksien kannalta. Otantatutkimuksessa Holopaisen ja Pulkkisen (2008, s. 41) mukaan virhe koostuu otantavirheestä ja otantaan liittymättömistä virheistä. Otantavirheitä ovat esimerkiksi otannan liian pieni koko tai se ei ole tarpeeksi edustava. Otantaan liittymättömiä virheitä ovat vastaamiseen liittyvät virheet, kuten vastaajan väärin ymmärtämät kysymykset tai epäselvyydet kyselylomakkeissa. Otannan suhteen kysely osoittautui kattavammaksi kuin oli aikaisemmin suunniteltu. Oletus oli saada vastauksia noin 30 – 40 vastaajalta, mutta kyselyn vastauksia saatiin kaksinkertainen määrä. Tämän selittää osaltaan se että kysely lähetettiin useammalle myyntiryhmälle kuin alun perin oli suunniteltu sekä se, että myyntiryhmän sisällä vastausprosentti oli huomattavasti oletettua suurempi.

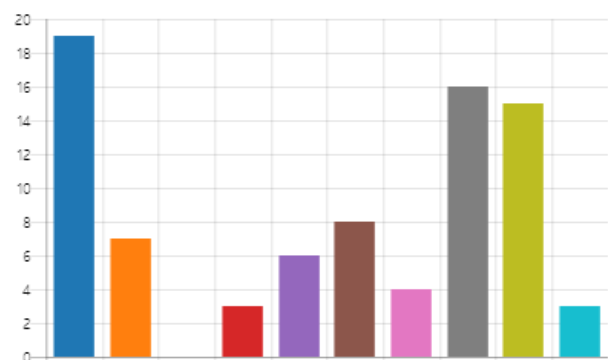
6.2.2 Kyselyyn osallistujat

Kappaleessa käydään läpi tietoja kyselyyn vastaajista. Kuvasta 17 nähdään vastaukset myyntiryhmittäin ja kuvasta 18 vastaajien työkokemus yrityksessä.

Missä myyntiryhmässä työskentelet?

[More Details](#)

● ASPA Barona	19
● ASPA Lahti	7
● ASPA Staffpoint	0
● Express	3
● Local Sales	6
● Regional Sales	8
● Retention	4
● Shop	16
● Telesales	15
● Other	3



Kuva 17. Vastaajat myyntiryhmittäin

Tuloksista havaitaan että myyntiryhmistä eniten vastauksia saatiin ASPA Baronalta. Shop sekä Telesales -ryhmien vastausten määrä oli lähes yhtä suuri. Express sekä Retention -ryhmien vastausmäärät jäivät pieneksi ja ASPA Staffpoint ei vastauksia saatu yhtään.

Työkokemuksesi mobiililiittymien parissa?

[More Details](#)

0-1 vuotta	10
2 vuotta	16
3 vuotta	13
5 vuotta	21
10 vuotta tai enemmän	21



Kuva 18. Vastaajien kokemus

Vastaajista vajaa puolet eli 48% on työskennellyt yrityksessä vähemmän kuin kolme vuotta. Tutkimuksen aikana työkokemus nousi mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi, jonka johdosta työkokemuksen vaikutusta mielikuviin alle kolme vuotta työskennelleiden ja yli viisi vuotta työskennelleiden välillä haluttiin selvittää jatkotutkimuksella. Tästä perustettiin erillinen tutkimus kohdeyrityksessä.

6.2.3 Mobiililiittymät ja tarjoama

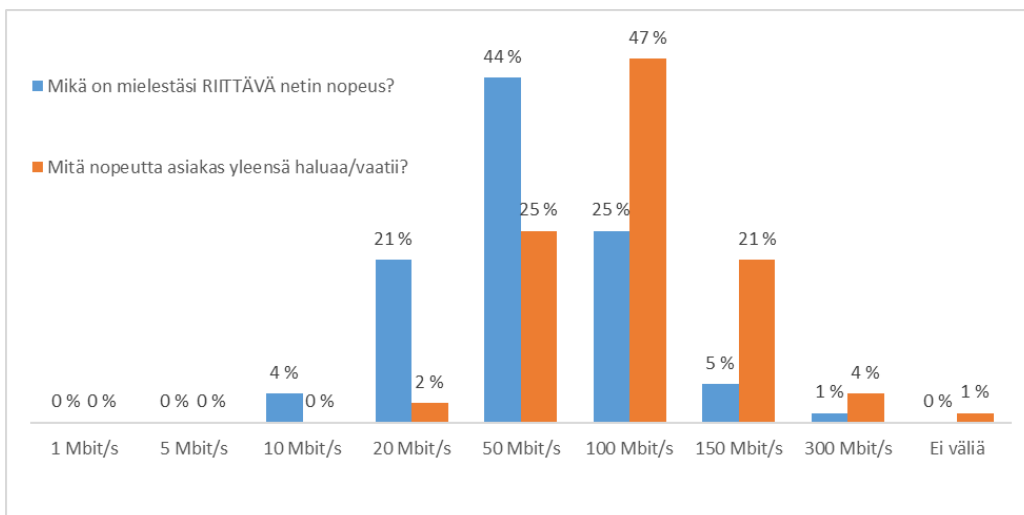
Tässä kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan Mobiililiittymät ja tarjoama -osion tuloksia. Tulokset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Mobiililiittymät ja tarjoama -osion tulokset

Kysymys	Vastaus
Miten puheliittymien myynti on muuttunut Telia Pro EU -tarjoaman osalta verrattuna Sopiva Pro -tarjoamaan?	1=vähän 5=paljon 2,9
Ovatko Telia Pro EU-liittymiin paketoitu rajaton data ja EU käyttö ovat helpottaneet liittymien myyntiä?	1=vähän 5=paljon 3,6
Ymmärtääkö asiakas ostaessaan mitä liittymä sisältää?	1=vähän 5=paljon 3,8
Onko mobiililiittymän tuoterakenne ymmärrettävä? Paketoitu puhe, viesti ja rajaton netti?	1=vähän 5=paljon 3,8
Helpottaako puheen, viestin ja netin paketointi myyntiä verrattuna käytön mukaiseen hinnoitteluun?	1=vähän 5=paljon 4,1
Kumpi on useimmiten valinnan peruste, puhe vai netti?	Netti (89%)

Kokeeko mielestäsi asiakas saavansa hyvän tuotteen ostaessaan liittymän?	1=harvoin 5=usein	3,8
Kuinka hyvin mobiili liittymä tarjoama mielestäsi vastaa asiakkaan vaatimuksia?	1=heikosti 5=hyvin	3,4
Mikä on mielestäsi RIITTÄVÄ netin nopeus?		50 Mbit/s
Mikä on mielestäsi HYVÄ netin nopeus?		100 Mbit/s
Mitä nopeutta suosittelet eniten asiakkaalle?		150 Mbit/s
Mitä nopeutta asiakas yleensä haluaa/vaatii?		100 Mbit/s
Mikä on mielestäsi yleisin kilpailijalta siirtyvän liittymän netin nopeus?		100 Mbit/s
Kuinka usein mielestäsi asiakas kysyy EU-käytöstä?	1=harvoin 5=usein	2,5
Kuinka usein mielestäsi EU-käyttö on liittymän valintaperuste?	1=harvoin 5=usein	2,5
Mikä on mielestäsi riittävä määrä EU-dataa liittymässä?		15 Gt/kk
Kuinka paljon EU-dataa suosittelet asiakkaalle?		15 Gt/kk
Kuinka paljon EU-dataa asiakas yleensä haluaa/vaatii?		Ei väliä

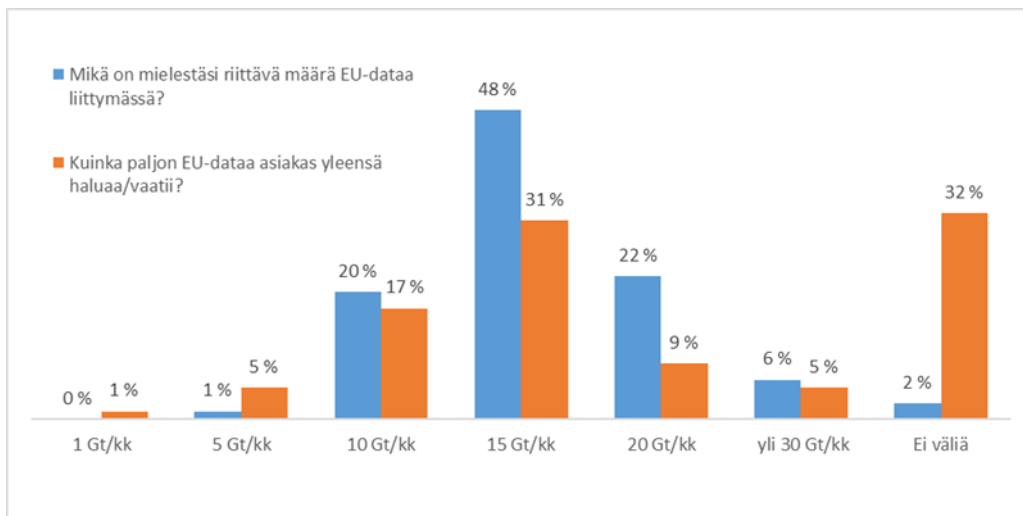
Tuloksista nähdään että asiakas ymmärtää mobiili liittymän sisällön hyvin (3,8). Asiakas myös kokee saavansa usein hyvän liittymän(3,8). Asiakkaan liittymän valintaperuste on netti 89% osuudella ja tulosten mukaan netin nopeus tulisi olla 100 Mbit/s. Vastaavasti EU-käyttö on harvoin valintaperuste (2,5) eikä asiakas useinkaan edes kysy sitä (2,5).



Kuva 19. Myyjien mielestä riittävä netin nopeus verrattuna asiakkaiden vaatimaan netin nopeuteen

Tarkasteltaessa tuloksia myyjien kannalta, havaitaan että uuden tarjoaman myynti on muuttunut vähän tai ei ollenkaan verrattuna edelliseen tarjoamaan (2,9). Liittymiin paketoitu

rajaton data ja EU-käyttö ovat on helpottanut jonkun verran myyntiä ja verrattuna käytönmukaiseen hinnoitteluun myynti on helpottunut merkittävästi (4,1). Myyjien mielestä uusi tarjoama vastaa keskimääräistä paremmin asiakkaiden vaatimuksia (3,4). Hyvä netin nopeus 100 Mbit/s, mutta asiakkaalle suositellaan yleensä 150 Mbit/s nopeus. Myyjien mielestään toimiakseen riittävä netin nopeus on 50 Mbit/s (Kuva 19). Liittymän tarvittava netin käyttömäärä EU alueella on 15 Gt kuukaudessa ja sitä myös eniten suositellaan asiakkaille (Kuva 20).



Kuva 20. Myyjien mielestä riittävä EU-datamäärä verrattuna asiakkaiden vaatimaan EU-datamäärään

Alla poimintoja vapaa kommentti -osiosta. Kommentit ovat hyvin vaihtelevia ja osin ristiriitaisia:

- *Rajaton netti valitulla nopeudella on hyvä uudistus.*
- *P&B puheluiden muuttuminen maksulliseksi lisäpalveluksi oli huono juttu*
- *Osa asiakkaista haluaisi myös liittyä missä vähemmän puhetta ja rajaton 150M netti.*
- *Puheminuuttien määrä voisi olla pienempi. Variaatiota enemmän datan osalta.*
- *Tykkään Pro EU-liittymistä, ovat selkeät.*

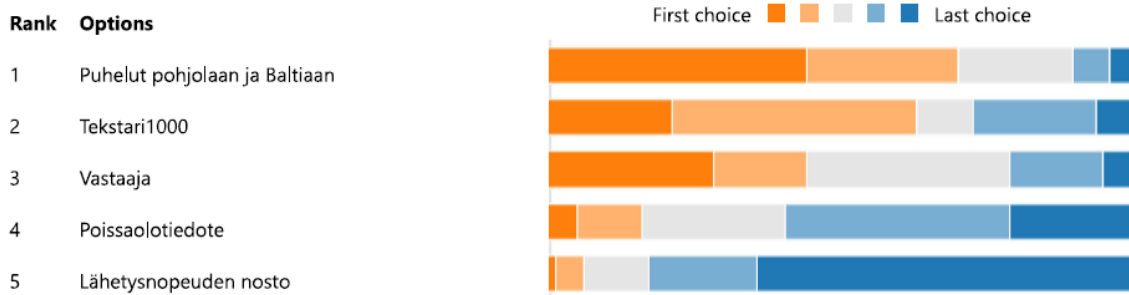
6.2.4 Mobiililiittymän lisäpalvelut

Tässä kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan Mobiililiittymän lisäpalvelut -osion tuloksia. Tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. *Mobiililiittymän lisäpalvelut -osion tulokset*

Kysymys		Vastaus
Onko mielestäsi mobiililiittymän lisäpalveluita helppo myydä	1=vaikea 5=helppo	3,1
Ovatko lisäpalvelut ymmärrettäviä?	1=vaikea 5=helppo	3,6
Kuinka usein mielestäsi myyt jonkin lisäpalvelun?	1=harvoin 5=usein	2,8
Kuinka monta lisäpalvelua yleensä asiakas ostaa jos ostaa?		1,5
Mikä on helpoin lisäpalvelu myydä (laita lisäpalvelut järjestykseen helpoin myydä ylimmäksi)?		P&B puhelut
Mikä on mielestäsi paras lisäpalvelu (laita lisäpalvelut järjestykseen paras ylimmäksi)?		P&B puhelut

Tuloksista nähdään että lisäpalvelut ovat ymmärrettäviä myyjien kannalta (3,6). Lisäpalveluja on hieman keskimääräistä helpompi myydä, mutta niitä myydään harvemmin. Ostaessaan lisäpalveluja, asiakas ostaa yleensä enemmän kuin yhden, keskimäärin 1,5 lisäpalvelua. Helpoin ja ymmärrettävin lisäpalvelu on Puhelut pohjolaan ja Baltiaan.



Kuva 21. *Lisäpalvelut listattu paremmuusjärjestykseen myynnin helppouden perusteella*

Kyselyssä kysyttiin myyntihenkilöiden mielipidettä mikä lisäpalvelu on helpoin myydä sekä myyjien mielestä yleensä parasta lisäpalvelua. Lisäpalveluiden paremmuusjärjestys molemmissa tapauksissa oli sama. Kuvassa 21 on esitetty järjestys helppouden perusteella.

Poimintoja lisäpalveluiden vapaa kentän kommentit -osiosta:

- *Ei tule kyllä itse suositeltua lisäpalveluita kovin aktiivisesti paitsi sms paketti ja pohjola-Baltia puhelut.*
- *Edelleen haluaisin puheeseen lisäpaketin*
- *Vastaajan ja isomman tekstaripaketin tulisi kuulua jo liittymän hintaan koska moni kokee ne vain rahastuksena*
- *Tuo Pohjola Baltia puhelut ei omasta mielestä pitäisi olla maksullinen lisäpalvelu*

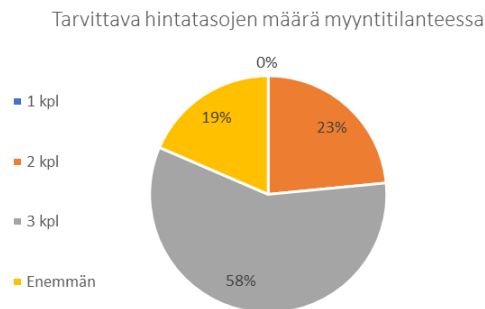
6.2.5 Kampanjat ja määräaikainen sopimus

Tässä kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan Kampanjat ja määräaikainen sopimus -osion tuloksia. Tulokset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Kampanjat ja määräaikainen sopimus -osion tulokset

Kysymys	Vastaus
Onko mobiililiittymistä riittävästi erilaisia kampanjavaihtoehtoja?	Kyllä (88%)
Kuinka usein löydät sopivan kampanjan myyntitilanteeseen? 1=harvoin 5=usein	4,0
Kuinka usein myyt mobiililiittymän kampanjahinnalla? 1=harvoin 5=usein	4,5
Onko samasta liittymästä saatavilla riittävän monta hintatasoa?	Kyllä (91%)
Tarvitseeko samasta liittymästä olla useita eri hintatasoja?	Kyllä (84%)
Kuinka monta hintatasoa samasta liittymästä on mielestäsi riittävä myyntitilanteessa?	2,7
Onko jotain kampanjoita mitä tarvitaan lisää (jos kyllä niin mitä?)	Kyllä (32%)
Haittaako liittymän määräaikaisuus mielestäsi myyntiä? 1=harvoin 5=usein	2,5
Vaikuttaako määräajan pituus mielestäsi myyntiin? 1=harvoin 5=usein	2,8
Kuinka usein mielestäsi määräaikaisuus estää myynnin? 1=harvoin 5=usein	2,3

Osion tuloksista nähdään, että lähes aina mobiililiittymät myydään kampanjahinnalla (4,5) ja myyntitilanteeseen löytyy usein sopiva kampanja (4,0). Kampanjavaihtoehtoja kysyttäessä havaitaan, että yleisesti vaihtoehtoja on käytössä riittävästi (88%) ja yksittäisestä liittymästä on saatavilla riittävästi eri hintatasoja (91%). Hintatasoja haluttiin kolme (2,7) erilaista (Kuva 22). Vastaavasti kysyttäessä tarvitaanko lisää kampanjoita, vain 32% vastaajista olisi sitä mieltä että tarvitaan lisää.



Kuva 22. Myyntihenkilöstön mielestä tarvittava yhdestä liittymästä saatavilla olevien hintatasojen määrä myyntitilanteessa

Kampanjan saamisen ehtona oleva määräaikainen sopimus vaikutti myyntiin keskimääräistä harvemmin (2,5). Määräajan pituuden vaikutus oli myös neutraali, mutta vaikutti hieman useammin kuin määräaikaisuus yleensä. Myynnin esteenä määräaikainen sopimus koettiin melko harvinaiseksi (2,3).

Vapaa kentän kommentit -osiosta poimintoja:

- *Määräaikaisuus hyvä voidaan pelata hinnalla ja sitouttaa asiakas*
- *Määräaikaisuudet on hyvä asia, en koe niitä myynninesteiksi*
- *Enemmän kaivattaisiin selkeää hintaetua keskittävälle asiakkaille*
- *Yrittäjät harvemmin metsästävät halpaa tai tarjouksia*
- *Tarvitsemme jonkinlaisen listahintaa paremman vaihtoehdon myös ilman sitovia sopimuksia.*

6.2.6 Kilpailijat

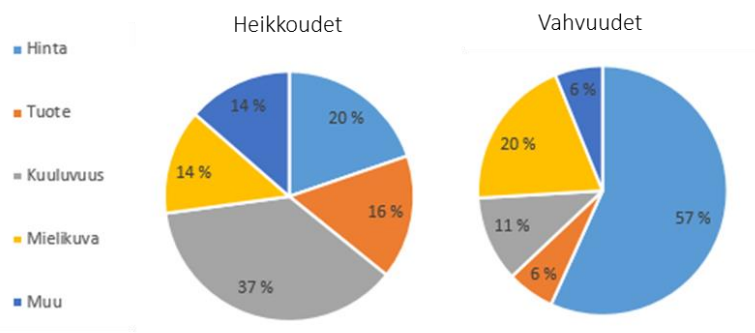
Tässä kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan Kilpailijat -osion tuloksia. Tulokset on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. *Kilpailijat -osion tulokset*

Kysymys		Vastaus
Onko mielestäsi kilpailijoilla edullisemmat mobiililiittymät?	1=ei 5=kyllä	3,6
Onko mielestäsi kilpailijoilla mobiilissa nopeampi netti	1=ei 5=kyllä	2,9

Onko mielestäsi kilpailijoilla parempi kuuluvuus?	1=ei 5=kyllä	2,9
Onko mielestäsi kilpailijoilla paremmat mobiilituotteet?	1=ei 5=kyllä	2,9
Onko mielestäsi kilpailijoiden mobiilituotteita helpompi myydä?	1=ei 5=kyllä	2,9
Onko mielestäsi kilpailijoilla parempi markkinaviesti mobiililiittymistä?	1=ei 5=kyllä	3,1
Onko mielestäsi kilpailijoiden asiakkailla määräaikainen sopimus	1=harvoin 5=usein	3,6
Kuinka usein mielestäsi kilpailijan määräaikaisuus estää myynnin?	1=harvoin 5=usein	3,6
Mikä on asiakkaan mielestä merkittävin kilpailijan vahvuus?		Hinta
Mikä on asiakkaan mielestä merkittävin kilpailijan heikkous?		Kuuluvuus

Kilpailija -osion tuloksista nähdään, että myyjien mielestä kohdeyrityksen oman verkon kuuluvuus (2,9) sekä liittymien netin nopeus on hieman paremmat kuin kilpailijalla (2,9). Yleisesti tuotteet ovat hieman kilpailijaa paremmat (2,9) ja helpompi myydä (2,9). Vastaavasti kilpailijan mobiililiittymät mielletään edullisemmiksi kuin omat tuotteet (3,6) sekä kilpailijan markkinaviesti koetaan hieman parempana (3,1). Kyselyn perusteella kilpailijan vahvuudeksi nousee hinta ja heikkoudeksi kuuluvuus (Kuva 23).



Kuva 23. Kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet myyjien mielestä

Määräaikaisuudesta kysyttäessä kilpailijoiden asiakkailla on melko usein määräaikainen sopimus (3,6) ja se myös estää myynnin melko usein (3,6).

Poimintoja vapaa kentän kommentit -osiosta:

- *Usein kilpailijoilla on rajattomat puhelut ja viestit liittymäpaketeissa johon vaikea kilpailla*
- *Myyvät kuluttajatuotteita pienyrittäjille*

- *Hinta on yleensä se, millä ne ratsastavat*
- *Kilpailijat ovat ehtineet tehdä määräaikaosuudet aiemmin*
- *Välillä nousee esille kilpailijan täydet rajattomuudet liittymissä*

6.2.7 Vapaa kommentit

Kyselytutkimuksessa saadut kommentit tarjoamasta olivat hyvin vaihtelevia. Osa palautteesta oli hyvin yksityiskohtaista, tietyn hinnan tai parametrin kommentoimista ja osa taas yleistä kommenttia koko tarjoamasta kuten ”tarjoama on hyvä ja riittävä”. Palautteen sävy oli kriittistä ja tarjoama saikin osakseen niin positiivisia kuin negatiivisia kommentteja. Palautetta annettiin muun muassa liittymien ja lisäpalveluiden hinnoittelusta, kampanjoiden määrästä, tuotteiden ominaisuuksista sekä liiketoiminnan asettamista myyntisäännöistä ja tavoitteista.

Palautteet analysoidaan tarkemmin myyntitiimien vetäjien sekä liiketoiminnan edustajien kanssa ja niiden perusteella tehdään tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Tässä työssä emme kuitenkaan enää tarkemmin analysoi ja käsittele vapaa kentän kommentteja johtuen niiden sensitiivisyydestä ja luottamuksellisuudesta. Otamme saadut palautteet kuitenkin huomioon tutkimusten lopputuloksissa ja pohdinnassa.

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään saadut tulokset osa-alueittain.

7.1 Liittymät ja lisäpalvelut

Tarjoamanmuutokset oli pakko tehdä. EU-regulaatio vaati liittymiin sisältyvän EU-käytön. Tuloksista huomataan että EU-käyttö ei ole merkittävä liittymän valintaperuste. Tämä oli myös kokemuksen ennakoarvioiden perusteella ennakoitu tulos. Halusimme kuitenkin selvittää EU-datapaketin määrää niin henkilökunnan kuin asiakkaiden suhteen. Datamäärän hahmottaminen on aiemminkin havaittu vaikeaksi, koska käyttäjät eivät useinkaan ymmärrä gigatavuja ja kuinka paljon netin käyttö niitä kuluttaa. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että puolet vastaajista ilmoitti riittävän EU-käytön määrän olevan 15 Gt, seuraavaksi tasatuloksissa olivat 10 Gt ja 20 Gt. Määrä on suuri todelliseen kokonaiskäyttöön nähden ja mielikuva selvästi ylimitoitettu, koska kyse on tilapäisestä ulkomaan käytöstä. Suomen mobiilimarkkinassa vuonna 2019 puheliittymien keskimääräinen datakäyttö kokonaisuudessaan oli Traficom (2020) mukaan 21,5 Gt kuukaudessa. Lisäksi kun tarkastellaan asiakkaiden vaatimaa tai kysymää datamäärää, havaitaan että ne jotka sitä kysyvät, vaatimus on heillä samanlainen. Mielenkiintoista kyselyn mukaan on, että 30% asiakkaista ei koe sillä olevan ollenkaan merkitystä. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta että 70% asiakkaista on kiinnostuneita liittymän EU-datamäärästä ja heidän vaatima datamäärä noudattelee myös myyjien mielikuvaa riittävästä datamäärästä. Sen sijaan 30% asiakkaista ei ollut ollenkaan kiinnostunut EU-datakäytöstä, eikä heille ollut väliä kuinka paljon se on.

Tutkimuskohteena netin nopeus oli erittäin kiinnostava, koska liittymän valintaperuste ja erottautuminen muista on lähes yksinomaan netin nopeus. Kuten datamäärä, asiakkaiden odotukset ja oletukset eivät ole rationaalisia nopeuden suhteen vaan perustuvat enemmän mielikuviin. Teleoperaattoreilla työskentelevien henkilöiden suusta on kieliposkella kuultu todettavan, että *”mobiilissa toimiakseen kännykän netin nopeus tulee olla 50 Mbit/s, mutta kokona koko perhe surffaa tyytyväisenä 8 Mbit/s ADSL-yhteydellä”*. Tämä mielikuva on ehkä jääne 3G-verkon alkuaikojen heikosta viiveestä, joka vaikuttaa netin käyttökokemukseen merkittävästi enemmän kuin nopeus. 4G-verkon myötä viive on

pudonnut lähes kiinteän verkon tasolle ja käyttökokemus vastaakin sitä (Telia 2020). Tuloksista nähdään, että myyjien mielestä riittävä netin nopeus on 50 Mbit/s ja hyvä on 100 Mbit/s, kun taas asiakkaiden yleisimmin vaatima nopeus 100 Mbit/s. Tämä johtuu osittain siitä, että se on kilpailijan suosituin nopeusluokitus sekä siitä että suuri tasaluku on ihmisten helppo ymmärtää. Tästä huolimatta myyjät tarjoavat eniten asiakkaille 150 Mbit/s nopeutta ja tälle nähdään kaksi syytä. Ensimmäinen syy on että 100 Mbit/s nopeutta ei ole kohdeyrityksen tarjoamassa. Tästä johtuen tarjotaan seuraavaksi lähintä vaihtoehtoa eli 150 Mbit/s. Toinen syy 150 Mbit/s tarjoamiselle on myyjien palkitsemisessa, joka perustuu myyntitulokseen. Nopeamman netin liittymällä on korkeampi hinta ja sitä kautta myyjälle parempi kate, joten on luonnollista että sitä suositellaan.

Tuloksista havaitaan että niin asiakaskokemuksen kuin myyjien oman kokemuksen perusteella liittymän rakenne on ymmärretty ja paketointi on helpottanut myyntiä. Sekä asiakkaat että myyjät ovat hyvin tietoisia saatavasta tuotteesta. Liittymän paketointi on helpottanut valintaa tehden valinnan helpoksi. Myyjien mukaan liittymien sisältö ja vaihtoehdot vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita kuin aikaisemmin. Tarkasteltaessa myyntitapahtumaa (Löytänä ja Korteso 2011, s.51) asiakaskokemuksen tasojen kautta kyseisessä segmentissä, voidaan tuloksista havaita että asiakaskohtaamisen taso on ollut ennalta odotettavalla tasolla. Uuden tarjoaman myötä se on saatu nostetuksi johdetun kokemuksen tasolle. Kohtaaminen on tuottanut asiakkaille arvoa, joka näkyy hyvänä tuloksena (3,9).

Nykyään asiakas valitsee liittymän pääasiassa netin ominaisuuksien perusteella, kun taas aikaisempien tarjoamamuutosten perusteella liittymän valintaperuste on ollut enemmän puhe. Tutkimuksen ennako-odotus olikin, että netti olisi muuttunut selkeästi merkittävämmäksi tekijäksi, mutta kyselyn tulos oli silti yllättävä. Tutkimuksen mukaan 89% asiakkaista valitsee liittymän netin perusteella, joten muutos puheesta netiksi on ollut ajateltua nopeampi.

Lisäpalveluiden myyntiin tuomisella haettiin niin kilpailuetua kuin parempaa asiakaskokemusta. Paketti sisältää usein paljon sellaista mitä asiakas eri tarvitse. Tämän on

nähty aiheuttavan asiakastyytymättömyyttä, koska asiakkaan mielestä hän maksaa turhasta. Tästä syystä puhelut pohjolaan ja Baltiaan erotettiin omaksi lisäpalveluksi sekä tuotiin tarjolle uusia lisäpalveluja. Lisäpalveluiden myynnin kannalta oleellista on, että ne ovat ymmärrettäviä ja helposti saatavilla. Hinnoittelu onkin tehty houkuttelevaksi, pienellä lisäpanostuksella saadaan itselle tärkeä ominaisuus. Tämä on kannattavaa myös palvelun tarjoajalle. Turhaa kustannusriskiä poistamalla itse liittymästä on saatu edullisempi.

Koska lisäpalvelut ja niiden myynti oli uutta, sitä haluttiin tutkia. Kiinnostavaa oli myyjien yleinen suhtautuminen malliin sekä kuinka ymmärrettäviä ne ovat. Myynti ei onnistu mikäli myyjä on epävarma tarjoamastaan tuotteesta. Tulokset olivat pääasiassa odotettuja, koska Puhelut pohjolaan ja Baltiaan sekä Tekstivisti 1000 nousivat kärkeen. Yllättävää silti oli, että Vastaaja oli vasta sijalla kolme. Vastaaja on kuitenkin jo vuosia käytössä ollut lisäpalvelu, tosin maksullisena vasta vuoden ennen tarjoamauudistusta. Silti odotettiin, että se olisi helpoin lisäpalvelu myydä, johtuen tunnettavuudesta sekä edullisesta hinnasta 0,95€/kk. Vastaaja onkin alkanut menettää merkitystä muiden viestintämedioiden yleistyttyä.

Kyselyn mukaan lisäpalvelujen myynti on hieman haastavaa. Mielenkiintoinen havainto lisäpalveluiden myynnistä on myytyjen lisäpalveluiden määrä asiakkaalle. Tulosten perusteella silloin kun asiakkaalle myydään lisäpalveluita, ostaa hän niitä keskimäärin enemmän kuin yhden. Tätä asiaa tulee tutkia vielä myyjien keskuudessa, johtuuko tulos enemmän asiakkaiden valvetuneisuudesta vai myyjien myyntitaidoista. Myyjien heikko lisäpalveluiden tuntemus tai vastustus uutta myyntimallia kohtaan voi tarkoittaa, että vain asian hyväksyneet myyjät tarjoavat lisäpalveluja. Tärkeää onkin selvittää, että myyjät todella tarjoavat niitä ja samalla selvittää onko myynnin palkkiointi lisäpalveluiden myynnin osalta kunnossa.

Lisäpalvelut olivat selkeitä ja hyvin ymmärrettäviä pois lukien Lähetysnopeuden nosto. Tämän lisäpalvelun haaste on yleisesti netin nopeuden ymmärtämättömyys ja nopeuden tarve, tässä tapauksessa vielä tarkemmalla tasolla eli lähetysnopeuden ymmärrys. Vaikka muut lisäpalvelut olivat ymmärrettyjä, tulokset olivat odotetun ristiriitaisia. Viestipaketti oli

ymmärretty, mutta moni kommentoi että se on liian pieni, tai että liittymään tulisi silti lähtökohtaisesti kuulua enemmän viestejä kuin 50 kpl. Mielenkiintoista on, että tämä koetaan edelleen tärkeäksi, vaikka Traficom (2020) tutkimuksen mukaan suomalaiset lähettivät viestejä keskimäärin vain 24 kpl kuukaudessa. Vastaavasti Puhelut pohjolaan ja Baltiaan oli ymmärretty, mutta myös sitä kritisoitiin, koska se oli aiemmin kuulunut liittymän ominaisuuteen. Tätä pidettiin myös kilpailuedun heikentymisenä, koska kilpailijoilla ei ollut vastaavaa liittymässään. Tämä peruste ei kuitenkaan tarjoaman työryhmän pohdinnassa ollut merkittävä, koska ominaisuuden sai edullisena lisäpalveluna eikä kilpailijoilla ole edelleenkään vastaavaa tarjolla.

7.2 Hinnoittelu ja kilpailijat

Tutkittaessa tuloksia tästä osiosta, havaitaan että ennakkoon arvioituna kampanjoita ja sitä kautta hintapisteitä per tuote on saatavilla riittävästi. Kyselyn perusteella myyjät löysivät aina helposti sopivan hintapisteen kampanjavaihtoehtoista, eikä yhdenkään vastaajan kaupat jääneet tekemättä kampanjan puuttumisen johdosta. Kysyttäessä kuinka usein myydään kampanjahinnalla, vastaus oli usein tai hyvin usein, joka oli täysin odotusten mukainen. Kyselyn tuloksia tukee myös liikevaihto- ja myyntiraporteilta saatavat luvut.

Tarvittavien kampanjoiden määrää haluttiin selvittää, koska kohdeyrityksessä on useita eri kampanjoita käytössä ja tarjolla olevien kampanjahintojen määrää halutaan pienentää ja siten tehostaa myyntiä. Vastaajista 23% pärjää kahdella eri hintapisteellä ja enemmistön mielestä 58% liittymästä tulee olla kolme eri hintapistettä käytössä. Enemmän kuin kolme hintapistettä tarvitsevia oli 19% vastaajista. Mielenkiintoine tulos on se, että kenellekään vastaajista ei riitä yksi hinta, tarkoittaen että myynnillä tulee aina olla vähintään yksi kampanjahinta käytössä per liittymä.

Määräaikaisen sopimuksen käyttöönotto kampanjahinnoittelussa on ollut alusta asti suuri keskustelun aihe työryhmissä tarjoamaa suunniteltaessa. Tulokset määräaikaisuudesta olivatkin suuren mielenkiinnon kohteena. Niin tarjoaman suunnitteluryhmässä kuin ydinryhmässä nousi pelko asiakaskokemuksen heikkenemisestä ja sitä kautta myynnin heikkenemisestä, koska alennettuja hintoja on jatkossa saatavilla ainoastaan sitoutumalla

määräajaksi. Kyselyn mukaan myyjien mielestä vaatimus määräaikaisuuteen haittasi myyntiä keskimääräistä harvemmin. Samoin määräajan eli asiakkaan sitoutumisen keston 12 kuukauden ja 24 kuukauden välillä ei nähty vaikutusta. Yksittäisistä kommentteista ja palautteesta havaittiin sama tulos, toki eriäviäkin mielipiteitä niistä löytyi. Kysyttäessä kuinka usein määräaikaisena tarjottava sopimus estää myynnin, vastaajista 87% ilmoitti ettei se ole esteenä. Vain 3% vastaajista koki määräaikaisuuden tarjoamisen usein estävän myynnin. Tulokset yllättivät todella positiivisesti, vastauksien perusteella määräaikaisuus vaikuttaa myyntiin ennakoitua merkittävästi vähemmän.

Siinä missä tutkimuksen kohteena oli oman määräaikaisen sopimuksen käyttöönoton onnistuminen, oli vastaavasti kilpailijoiden tarjoama määräaikainen sopimus selkeä tutkimuskohde. Määräaikaisten sopimuksien käytöstä kilpailijoilla on saatu usein selkeää tietoa myyntirajapinnasta, vaikka monen kilpailijan mainokset edelleen mainostavat sitoutumattomuutta ja samalla vihjaavat kilpailijoiden vaativan määräaikaisuutta. Kyselyn tuloksista vastaava ilmiö on myös havaittavissa ja todettavissa helposti. Kysyttäessä kilpailijan määräaikaisuuksista 57% vastaajista kertoo kilpailijan asiakkailta olevan määräaikaisen sopimuksen keskimääräistä useammin sen haitatessa myyntiä ja 21% vastaajista ilmoittaa määräaikaisuuden estävän myynnin kokonaan. Vain 17% vastaajista ilmoittaa että kilpailijoiden asiakkailta on harvoin tai keskimääräistä harvemmin määräaikainen sopimus. Selkeästi markkinasta on nähtävissä, että edullisimmat hinnat saa vain sitoutumalla määräajaksi, riippumatta palvelun tarjoajasta.

Kilpailijat -osiossa haluttiin yksinkertaisilla kysymyksillä selvittää kilpailijoiden tarjoamaa ja mielikuvaa omaan verrattuna. Kyselyn avulla haluttiin tunnistaa kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet myyntirajapinnan näkökulmasta. Myyntirajapinnasta saadaan arvokasta tietoa jokaisessa kohtaamisesta kilpailijan asiakkaan kanssa. Keskustelemalla asiakkaan kanssa hänen tarpeistaan ja vaatimuksista ja vertaamalla heidän nykyisiä tuotteitaan tarjottaviin tuotteisiin, saadaan samalla tietoa kilpailijan nykyisistä tuotteista ja palveluista.

Kilpailijoiden vahvuutena koettiin selkeästi suurimmaksi edullisuus (57%). Seuraavaksi suurin vahvuus oli yleinen mielikuva (20%), jonka jälkeen verkko ja kuuluvuus (11%). Itse

liittymä jäi viimeiseksi yhdessä muiden syiden kanssa molempien osuuden ollessa 6%. Edullisuus on mielenkiintoinen vaikkakin odotettu tulos. Aiemmin tehtyjen hintavertailujen perusteella sekä kilpailijoilta kohdeyritykseen siirtyneitä asiakkaita haastatteleamalla hintaero operaattoreiden kesken on käytännössä olematon. Silti hintamielikuva kilpailijoiden vastaavista tuotteista on selkeästi edullisempi kuin kohdeyrityksen tuotteilla. Toinen kilpailijoiden vahvuus tutkimuksen mukaan on mielikuva, joka Kotlerin (1990, s. 217) mukaan voi rakentua teknologia edelläkävijyydestä, mainonnasta tai muista henkilökohtaisista ympäristötekijöistä. Mielikuvalla on nykyään suuri merkitys asiakaskokemuksessa ja sitä kautta myynnin onnistumisessa (Löytänä ja Korteso 2011, s. 14). Hieman yllättäen kilpailijoiden kuuluvuutta ei mielletty vahvuudeksi ja sitä pidettiin kilpailijoiden suurimpana heikkoutena 37% osuudella. Muut heikkoudet nähtiin lähes tasavahvoina, ehkä hinnan noustessa niistä hieman suuremmaksi heikkoudeksi.

Yksittäisissä kommentteissa ja haastatteluissa kilpailijoiden rajaton puhe ja viestit nousivat selkeästi esiin. Lisäksi jotkut kilpailijat myyvät kuluttajatuotteita pienille yrityksille. Näissä on tietyissä tapauksissa edullisemmat hinnat tai rajaton puhe ja viestit, mutta myöskään näihin yleensä ei saa mitään yrityksille suunnattuja palveluja esimerkiksi vaihderatkaisuja tai nopeampaa asiakaspalvelua. Kohdeyritykselle palvelu voi kuitenkin olla joskus riittävä.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksella tavoitteena oli selvittää, miten matkapuhelinoperaattorin yritysliiketoiminnan liittymätarjoamassa tehty uudistus onnistui myyntihenkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksella avulla haluttiin selvittää myyntihenkilöstön kokemukset uudesta tarjoamasta sekä selvittää miten heidän mielestään asiakkaat ovat ottaneet uudistuksen vastaan.

Tutkimuksen perusteella tarjoamauudistus oli onnistunut ja se on ymmärretty ja otettu hyvin vastaan. Tutkimuksen perusteella uuden tarjoaman ymmärtää niin asiakkaat kuin myyjät, joten sen voidaan olevan onnistunut myynnin ja asiakaskokemuksen johdosta. Tutkimuksen perusteella netti on noussut selkeästi merkittävimmäksi liittymän valintaperusteeksi. Tämä oli ennalta odottavaa, mutta tuloksen selkeys kuitenkin hieman yllätti, koska merkityksen ei ennakoitu olevan noin suuri. Tarjoamauudistuksen myötä tietoisuus liittymään kuuluvasta käytöstä Euroopan unionin alueella on myös lisääntynyt, mutta se ei ole tutkimuksen mukaan noussut merkittäväksi liittymän valintaperusteeksi.

Eräs mielenkiintoisimmista havainnoista oli tarvittava netin nopeus. Tutkimuksen perusteella havaittiin mielikuva, että mobiililiittymässä toimiakseen netin nopeus pitää olla vähintään 100 Mbit/s. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska lokakuussa 2020 40% kotitalouksista (Findikaattori 2020) kiinteän verkon netin nopeus on alle 30 Mbit/s ja tätä samaa yhteyttä jakaa useampi käyttäjä. Ei myöskään ole olemassa mitään käytännön sovellusta, joka vaatisi mielikuvien vaatimaa netin nopeutta. Käytännössä nopeimmat netin tarvitsijat ovat videon siirto, esimerkiksi 4K kuvansiirto vaatii Netflixin (2020) mukaan noin 20-40 Mbit/s kuvanlaadusta 4K tarkkuudella ei kuitenkaan mobiililaitteissa ole merkittävää hyötyä laitteen pienen näytön koon takia. Voidaankin todeta yleisen mielikuvan olevan, että mobiilidata toimiakseen vaatii monta kertaa nopeamman yhteyden kuin esimerkiksi valokuitu. Tähän voi olla syynä aiemman 3G-verkon tekniikka pidempine viiveineen (Telia 2020), mutta järjellistä syytä asiaan ei ole.

Määräaikaisia sopimuksia tehdään paljon ja asiakkaiden sitominen on vahva teema operaattoreilla yritysmarkkinassa. Tutkimuksen toinen mielenkiintoinen havainto on

määräaikaisuus. Markkinassa viestitään avoimesti sitoutumattomuudesta, mutta tutkimuksen mukaan kilpailijan määräaikainen sopimus estää myynnin melko usein. Käytännössä parhaat tarjoukset ja kampanjat onkin saatavilla vain sitoutumalla määräaikaiseen sopimukseen.

Asiakaskohtaamisista tallennetaan enemmän tietoa kuin ennen ja sitä myös hyödynnetään uudella tavalla aikaisempaa enemmän. Tuntemalla paremmin asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet, voidaan asiakaskohtaista tuoteräätelöintiä ja hinnoittelua tehdä yhä pienemmille yritysasiakkaille. Tällä on merkittävä vaikutus kyseisen segmentin asiakaskokemukseen ja sitä kautta suoraan kilpailukyvyn parantumiseen. Tämän on mahdollistanut prosessien parantumien sekä tiedon jalostus ja sen hyödyntäminen.

Kilpailu matkapuhelinmarkkinoilla jatkuu varmasti erittäin kovana ja teknologian kehitys laskenee hintoja edelleen. Markkinoilla erottautuminen on entistä haastavampaa ja hinnan merkitys nousee edelleen. Luultavasti seuraavassa vaiheessa ja tulevilla tarjoamauudistuksissa yritysten mobiililiittymät alkavat integroitua enemmän laajempiin tuotekokonaisuuksiin ja kiinteämmäksi osaksi yrityksen muuta ICT -ratkaisua.

9 LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S., 2017. Viiden tähden asiakaskokemus, Viro, Kauppakamari.

Alasuutari, P., 1999. Laadullinen tutkimus, Jyväskylä, Gummerus (3. painos 1995)

Bergström, S., Leppänen, A., 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi, Helsinki, Edita Publishing (13-14. painos)

Dolgui A., Proth J., 2010. Pricing strategies and models, Annual Reviews in Control. Vol. 34 s.101–110 Elsevier

Essegaler, S., Gupta, S., Zhang, J., 2002. Pricing Access Services. Marketing science. Vol. 21, nro 2, s.139-159

Ficom, 2020. Markkinaosuudet. Saatavissa: [https://www.ficom.fi/ict-ala/tilastot/televiestintäalan-markkinaosuuksia#Matkaviestinverkon liittymät](https://www.ficom.fi/ict-ala/tilastot/televiestintäalan-markkinaosuuksia#Matkaviestinverkon_liittymät) Viitattu:13.4 2020.

Findikaattori, 2020. Kiinteän verkon laajakaistaliittymien nopeudet. Saatavissa: <https://findikaattori.fi/fi/107> Viitattu: 4.12.2020

Grönroos, Christian, 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. Porvoo, WSOY (4. uudistettu painos)

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu, Otavan kirjapaino (13. painos)

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät, Porvoo, WSOY (5. uudistettu painos)

Jaakkola E., Orava M., Varjonen, V., 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua yrityksille. Saatavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>

Juuti. P., 2015. Johda henkilöstö asiakastyytyväisyyteen, Juva, PS-kustannus.

Korkiakoski, K., Gerdt, B. 2016, Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki, Liettua, Talentum media Oy..

Kotler, P. 1990, Markkinoinnin käsikirja, Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy. (6. painos)

Lahtinen, J., Isoviita, A., Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola, KP Paino

Lahtinen, J., Isoviita, A. 2004, Markkinoinnin perusteet, Tampere, Avaintulos.

Löytänä, J., Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Helsinki, Talentum

Matyas, M., Kamargianni, M., 2018. The potential of mobility as a service bundles as a mobility management tool. Springer online: 6 August 2018, Transportation (2019) 46:1951–1968

Microsoft, 2020. Microsoft Forms tuki. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/usein-kysytyjä-kysymyksiä-microsoft-formsista-495c4242-6102-40a0-add8-df05ed6af61c> Viitattu 20.11.2020

Munnukka, J., 2005. Dynamics of price sensitivity among mobile service customers. Emerald. Vol. 14 nro 1, s.65-73

Myllymäki, R. 2019. Palvelujen hinnoittelu. Tuusula, Ketterän kirjat Oy.

Netflix, 2020. Internet yhteyden nopeussuosituksset. Saatavissa: <https://help.netflix.com/fi/node/306> Viitattu: 4.12.2020

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

Rope, T., Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi : onnistu mielikuvamarkkinoilla, Porvoo, WSOY

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Telia. Telia 5G. Saatavissa: <https://www.telia.fi/5g/5g> Viitattu: 6.11.2020

Telia, 2020. Telian tuotteet. Saatavissa: <https://www.telia.fi/yrityksille/tuotteet/liittymat/puhelimeen?intcmp=b2b-etusivu-valitsin-puhelinliittymat> Viitattu:10.3 2020.

Traficom, 2019. Telecommunications Markets in the Nordic and Baltic Countries 2019, Saatavilla <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Telecommunications-Markets-in-the-Nordic-and-Baltic-Countries-2019.pdf> Viitattu: 23.11 2020.

Traficom, 2020. Nettipuhelujen soittaminen yleistynyt. Saatavissa: <https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/nettipuhelujen-soittaminen-yleistynyt-erittain-voimakkaasti> Viitattu: 24.11.2020

Traficom, 2020. Verkkovierailu. Saatavissa: <https://www.traficom.fi/fi/viestinta/laajakaista-ja-puhelin/verkkovierailun-hinnat-euroopassa> Viitattu:20.4 2020.

Tilastokeskus, 2020. Tietoa tilastoista. Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html Viitattu: 3.12.2020

Valli, R., 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä, PS-kustannus (5. painos)

Valli, R., Aaltola, A., 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä, PS-kustannus (4. painos)

Zhang, Z., Nan, G., Li, M., Tan, Y., 2016. Duopoly Pricing Strategy for Information Products with Premium Service: Free Product or Bundling? *Journal of Management Information Systems*. Vol. 33, nro 1, s.260–295.