



Miksi pk-yritys päättyy asiakkaaksi?

Jussi Oksanen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

OKSANEN, JUSSI:

Miksi pk-yritys päätyy asiakkaaksi?

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2019

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimi kansallisesti iso yritys, jolla on sekä kuluttaja-asiakkaita että yritysasiakkaita. Tässä työssä keskityttiin yritysasiakkaisiin ja tarkemmin kokoluokituksestaan pk-yrityksiin. Tavoitteena oli selvittää, miksi toimeksiantaja voittaa kilpailutuksen ja saa pk-asiakkaan asiakkaakseen ja miksi taas pk-asiakas meneekin kilpailijan asiakkaaksi ja toimeksiantaja häviää kilpailutuksen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi toimeksiantajan toimialaa, asiakashankintaa ja ostotapahtumaa ostoprosesseineen sekä ostopäätöksentekijöineen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa pk-yritysten ostopäätöksentekoon osallistuneita henkilöitä haastateltiin puhelimitse. Tutkimukseen valittiin 10 haastateltavaa, koska tämän otoksen katsottiin olevan riittävän kattava laadulliseen haastatteluun. Puolet haastateltavista yrityksistä oli voitettuja kilpailutuksia, ja puolissa tapauksissa haastateltiin hävityn kilpailutuksen yritysten edustajia. Haastatelluista 8 edusti toimeksiantajan toimialaan kuuluvia mobiilikilpailutuksia, ja 2 tapausta käsitti IT-kilpailutuksen.

Työn tulokset vahvistavat osittain teorian tukemia väitteitä ostopäätökselle, erityisesti sitä, että myyjän kokonaisvaltainen ammattiosaaminen korostuu kilpailutuksissa. Tuloksista käy ilmi, mitä asioita haastateltavat pitivät tärkeimpinä ostopäätöstekijöinä. Mobiilikilpailutusten tulokset ovat paljon validimmat, koska haastateltujen määrä oli nelinkertainen verrattuna IT-tapauksiin. IT-kilpailutuksissa tärkein ostopäätöstekijä oli laatu, kun taas mobiilikilpailutuksissa tärkeimmäksi tekijäksi nousi hinta. Toimeksiantajan vaatimuksesta haastateltavien lähdetietoja ei julkaista.

Asiasanat: ostopäätökset, b-to-b-myynti, pk-yritykset

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

OKSANEN, JUSSI:
Why an SME becomes a customer?

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 2 pages
May 2019

This thesis was commissioned by a large domestic company that has both consumer customers and business customers. It is focused on business customers - on SME companies, to be precise. The goal of the thesis was to determine why a client wins a tendering and acquires an SME customer and, on the other hand, why an SME customer chooses a competitor and a client loses the tendering.

The theoretical framework of the thesis examined the client's field of business, customer acquisition and purchase transaction including the purchase process and purchase decision factors.

The study was carried out as a qualitative study in which people who took part in the purchase decision making process in the SMEs were interviewed by phone. Ten interviewees were chosen for the study because this sample was considered to be comprehensive enough for a qualitative interview. Half of the interviewed companies had won a tendering and in half of the cases the interviewees represented a company that had lost a tendering. Eight of the interviewees had participated in a mobile tendering, which represented the commissioner's field of business, and two cases were involved in an IT tendering.

The findings of the study partly verified the propositions about the purchase decision supported by the theory; in particular that the salesperson's comprehensive professional skills were emphasized in the tendering processes. The findings revealed which issues the interviewees considered as the most important purchase decision factors. The findings of the mobile tenderings were much more valid because the number of interviewees was fourfold compared to the IT cases. In the IT tenderings, the most important purchase decision factor was quality, whereas in the mobile tenderings the most important factor was the price. At the commissioner's request, the source data of the interviewees will not be published.

Key words: purchase decisions, B2B sales, small and medium-sized enterprises

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ELISA.....	7
	2.1 Elisa Oyj.....	7
	2.2 Toimiala.....	8
	2.2.1 Yleistä.....	8
	2.2.2 Asiakastyytyväisyys.....	10
	2.2.3 Kehitys ja tulevaisuus	13
	2.3 Haastattelu yrityksen asiakashankinnasta	14
3	OSTOTAPAHTUMA.....	17
	3.1 Ostoprosessi	17
	3.2 Ostokäyttäytyminen.....	20
	3.3 Ostopäätös.....	22
	3.4 Aiempaa tutkimusta ostokäyttäytymisestä	24
	3.5 Yhteenveto ostopäätökseen liittyvistä tekijöistä	26
4	TUTKIMUS	28
	4.1 Toteutus	28
	4.2 Tulosten analysointi	29
	4.3 Tulokset	30
	4.4 Yhteenveto tuloksista.....	46
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET.....	56
	Liite 1. Kysymysrunko	56
	Liite 2. Saatekirje	57

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat pk-yrityksen asiakkuuden syntymiseen tai potentiaalisen pk-yritysassiakkaan karkaamiseen kilpailijan asiakkaaksi. On todella tärkeää tietää, mitkä asiat vaikuttavat ostopäätöksen syntyyn. Opinnäytetyössä paneudutaan tärkeimpiin tekijöihin, joiden perusteella tehdään ostopäätös joko asiakkaaksi tulemisesta tai kielteinen päätös olla tulematta asiakkaaksi. Tätä ei ole selvitetty toimeksiantajan pk-yritysassiakkuuksien puolella aiemmin syvällisemmin, joten työn tavoitteena on tuoda uutta merkittävää tietoa tukemaan tulevaisuuden asiakkuuksien luontia. Mitä paremmin asiakasta pystytään kuuntelemaan ja siitä oppimaan, sitä parempaa tulosta tehdään joka sektorilla.

Toimeksiantajalla on sekä henkilö- että yritysasiakkaita, mutta tässä opinnäytetyössä tutkitaan luokitukseltaan pk-yrityksiin kuuluvia yritysasiakkaita. Tarkkana segmenttinä työssä tutkitaan 10–99 henkilöä työllistäviä pk-yrityksiä. Työ hyödyttää myynti- ja markkinointiosastoja tarjoten olennaista ja kiinnostavaa tietoa pk-asiakkaiden käyttäytymisestä. Aihe opinnäytetyöhön saatiin suoraan toimeksiantajalta. Aihe on myös ajankohtainen, koska toimiala on hyvin kilpailtu ja kaikki uusi tieto voi auttaa erottumaan kilpailijoista. Asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää myös viestinnän kannalta.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja koostuu kahdesta osiosta, teoreettisesta viitekehystä ja laadullisen tutkimuksen toteutuksesta. Teoreettinen viitekehys luo pohjan haastatteluista rakentuvalla tutkimuksella. Teoreettinen viitekehys koostuu asiakkaan toimialasta, ostoprosessista ja ostopäätöksestä, koska niiden teoriat vastaavat parhaiten työn tarkoitusta. Teorian loppuun on koottu yhteenveto ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän jälkeen siirrytään laadullisen tutkimuksen toteutukseen, joka käydään läpi vaiheittain tutkimusmenetelmän valinnasta prosessin toteuttamiseen ja tuloksiin. Näiden kaikkien edeltävien osioiden pohjalta työn loppuinformaatioksi rakentuvat oma pohdinta ja yhteenveto, jossa verrataan myös teoriaosuuden tekijöiden toteutumista tutkimustuloksiin.

Pk-yrityksiksi määritellään pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on palveluksessaan vähemmän kuin 250 työntekijää ja joilla joko taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa tai vuosiliikevaihto ei mene yli 50 miljoonan euron. Lisäksi pk-yrityksen tulee olla riippumaton. Yrityksen katsotaan olevan riippumaton silloin, kun yrityksen äänivaltaisista osakkeista tai pääomasta ei ole yli 25 % sellaisten yritysten hallussa, jotka eivät täytä tilanteessa pienen yrityksen tai pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2018.)

Pk-yritysten muodostama sektori on Suomessa merkittävä. Sillä pk-yritykset muodostavat yli puolet suomalaisten yritysten tuottamasta liikevaihdosta. Kasvava pk-sektori on ollut merkittävä työllistäjä Suomessa 2000-luvulla. Onhan suurin osa uusista työpaikoista syntynyt pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Vuosina 2001–2016 pk-yritykset loivat työpaikkoja yli 119 000 työntekijälle, ja suurin osa niistä syntyi alle 50 hengen yrityksiin, joihin syntyi yli 80 000 uutta työpaikkaa. (Yrittäjät 2018.)

2 ELISA

2.1 Elisa Oyj

Toimeksiantaja on tietoliikenne-, ICT- ja verkkopalveluihin keskittyvä yritys. Yleisesti Elisan toimialaksi määritellään tietoliikenne. Nimi ”Elisa” tulee Helsingin Puhelinyhdistyksen vanhan sähköpostijärjestelmän nimestä (Tekniikan historia 2017, 8). Nykyiseen Elisa Oyj -muotoon emoyhtiön nimi muuttui vuonna 2003 Helsingin puhelinyhdistyksen jäljiltä (Elisa Oyj 2003).

Elisa on julkisesti noteerattu pörssissä Nasdaq Helsinki Suuret Yhtiöt -listalla, ja sillä on noin 190 000 osakkeenomistajaa. Sillä on yhteensä yli 2,8 miljoonaa asiakasta (henkilö- ja yritysasiakkaat) Suomessa ja ulkomailla. Tuosta määrästä yritysasiakkaita on noin 200 000. Elisa on markkinajohtaja mobiiliin ja kiinteään verkon palveluissa Suomessa ja markkinakakkonen Virossa. Suurin osa liikevaihdosta, noin 85 %, tulee telekommunikaatiopalveluista yrityksille ja yksityisille kuluttajille. Jäljelle jäävä 15 % tulee digitaalisista palveluista, jotka ovat kasvamassa voimakkaasti. Yhtiö tarjoaa lisäksi uusia ICT-palveluita ja digitalisointiratkaisuja myös kasvaville kansainvälisille markkinoille. Kuten aiemmin on tullut jos esiin, liiketoiminta jaetaan yrityksessä kahteen segmenttiin: yritysasiakkaisiin ja henkilöasiakkaisiin. (Elisa Oyj 2018.)

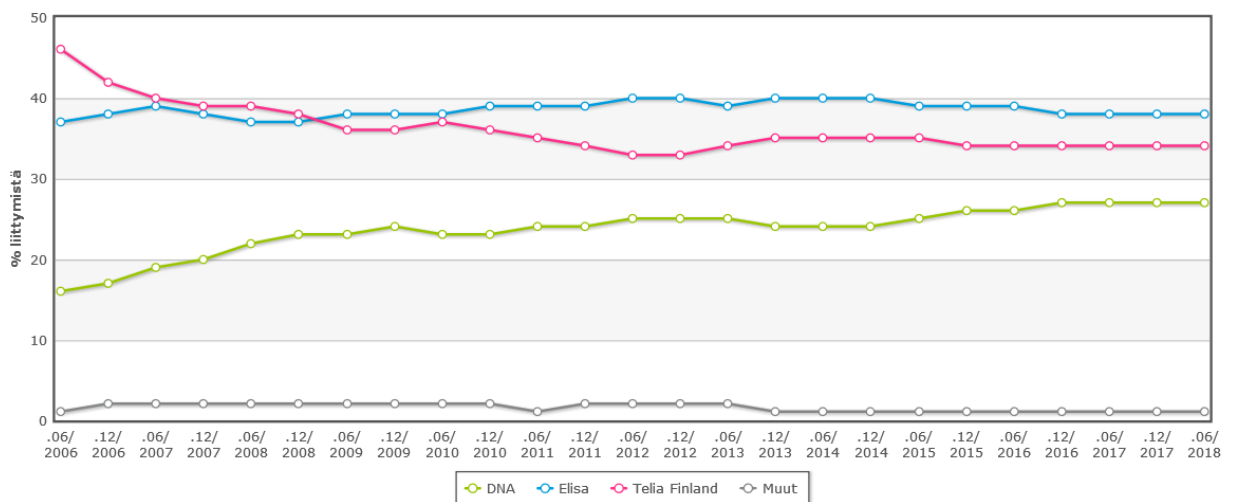
Vuonna 2017 Elisa työllisti 4 700 henkilöä. Elisa pyrkii strategiassaan innovoimaan digitaalisia palveluita, minkä pohjana on kilpailla kustannustehokkuudella, asiakasymmärryksellä ja laadulla. Yhä useammat yritysasiakkaat ovat ulkoistaneet IT-palvelunsa ja alkaneet käyttämään yhdistettyä tukipalvelua IT- ja tietoliikennetkaisuille. Elisa on pyrkinyt erottumaan yritysasiakasmarkkinoilla sillä, että se yhdistää IT:n, kommunikaatiovälineet, digitaaliset työtavat ja prosessit yhdeksi toimivaksi kokonaispaketiksi. Elisa panostaa vahvasti onnistuneen asiakaskokemuksen luontiin. Elisan 2017 vuosikatsauksen mukaan yritys pyrkii jatkamaan laadun tehokkuuden ja asiakasymmärryksen määrätietoista kehittämistä tulevaisuudessa. (Elisa Oyj 2018.)

2.2 Toimiala

2.2.1 Yleistä

Yleisesti Elisan toimialaksi määritellään tietoliikenne, jossa sen katsotaan kuuluvan telemarkkinoille. Nämä yritykset tarjoavat telepalveluita, joiksi katsotaan kiinteän televerkon, matkapuhelinverkon tiedonsiirto- ja puhepalveluita sekä media-palveluita. Kyseisiä palveluita tarjoavilla yrityksillä voi olla myös muuta palveluliiketoimintaa. Telemarkkinoilla toiminta on keskittynyt kolmelle isolle toimijalle, jotka ovat Elisa, Telia ja DNA. Matkaviestinverkossa toimijat tarjoavat puhe-, viesti- ja tiedonsiirtopalveluita. Kiinteän verkon toiminta on jaettavissa edelleen puhe- ja tiedonsiirtopalveluihin. (Viestintävirasto 2012.)

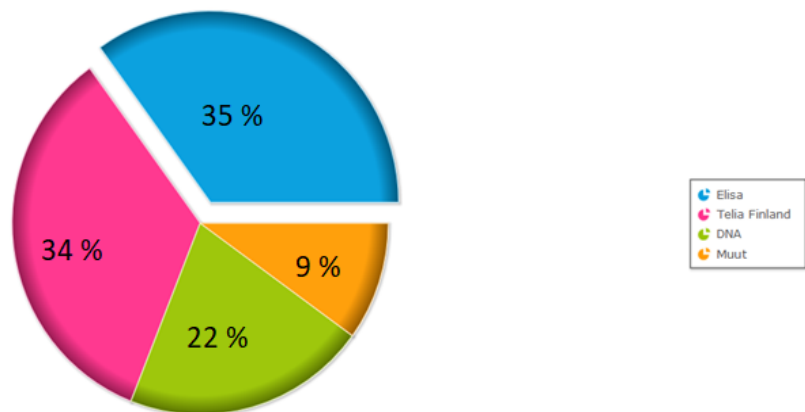
Kuten kuvioista 1 näkyy, Elisa, Telia ja DNA jakavat alan markkinat. Kuvion aikaväliltä voidaan huomata, kuinka muiden pienten toimijoiden markkinaosuus on pienentynyt vuosi vuodelta. Tärkein huomio kuviossa on markkinoiden stabiilius, varsinkin matkaviestinverkon markkinaosuuden muutokset ovat yli 10 vuoden tarkastelujaksolla marginaalisia. Elisan markkinajohtajan asemaa uhkaa lähimpänä Telia, kun taas DNA tulee kolmantena runsaan 25 %:n markkinaosuudella. (Viestintävirasto 2018.)



KUVIO 1. Matkaviestinverkon liittymien markkinaosuudet (Viestintävirasto 2018a)

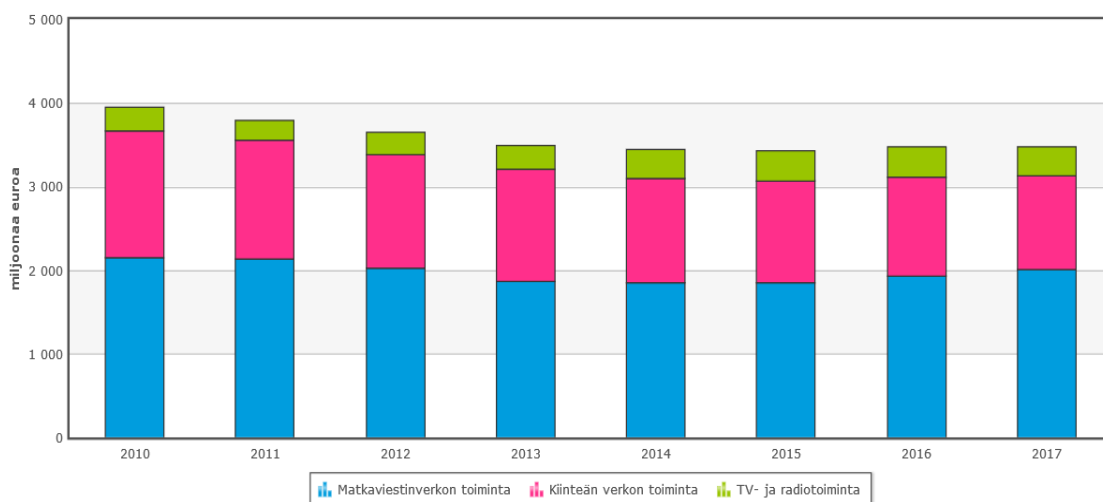
Kiinteän verkon markkinaosuuksissa on pientä vaihtelua vuosikymmenen aikana, ja myös kiinteissä liittymissä Elisa on markkinajohtaja noin 40 %:n markkinaosuudellaan, joka on suuruudeltaan muutaman prosenttiyksikön isompi kuin matkaviestiverkkoliittymien markkinoissa. (Viestintävirasto 2018d; Viestintävirasto 2018e.)

Kun toimialaa mitataan liikevaihdolla, Elisan markkinaosuus on 35 %, Telia on heti perässä 34 %:lla (kuvio 2). Liikevaihtoon lasketaan kiinteän ja matkaviestinverkon sekä tv- ja radiotoiminnan liikevaihto. Tässä tilastossa mukaan on otettu myös varsinaiseen teletoimintaan kuulumattomat teleyritysten TV:n ja radion sisältötoiminnasta saadut tulot. Liikevaihtotiedot perustuvat yritysten vuoden 2017 tietoihin. (Viestintävirasto 2018b.)



KUVIO 2. Teletoiminnan liikevaihdon markkinaosuudet (Viestintävirasto, 2018b)

Teletoimialan kokonaisliikevaihto liikkuu 3 000 ja 4 000 miljoonan euron välillä. Kuten kuviosta 3 huomaa, myös liikevaihdon määrä on pysynyt suhteellisen stabiilina 7 vuoden tarkastelujakson aikana. Liikevaihto oli laskussa vuoteen 2016 saakka, jolloin se kääntyi lievään nousuun. Suurin liikevaihto teletoimialalla tulee matkaviestinverkon toiminnasta. Vuonna 2017 se kattoi koko alan liikevaihdosta yli puolet ollen 2 000 miljoonaa euroa. (Viestintävirasto 2018c.)

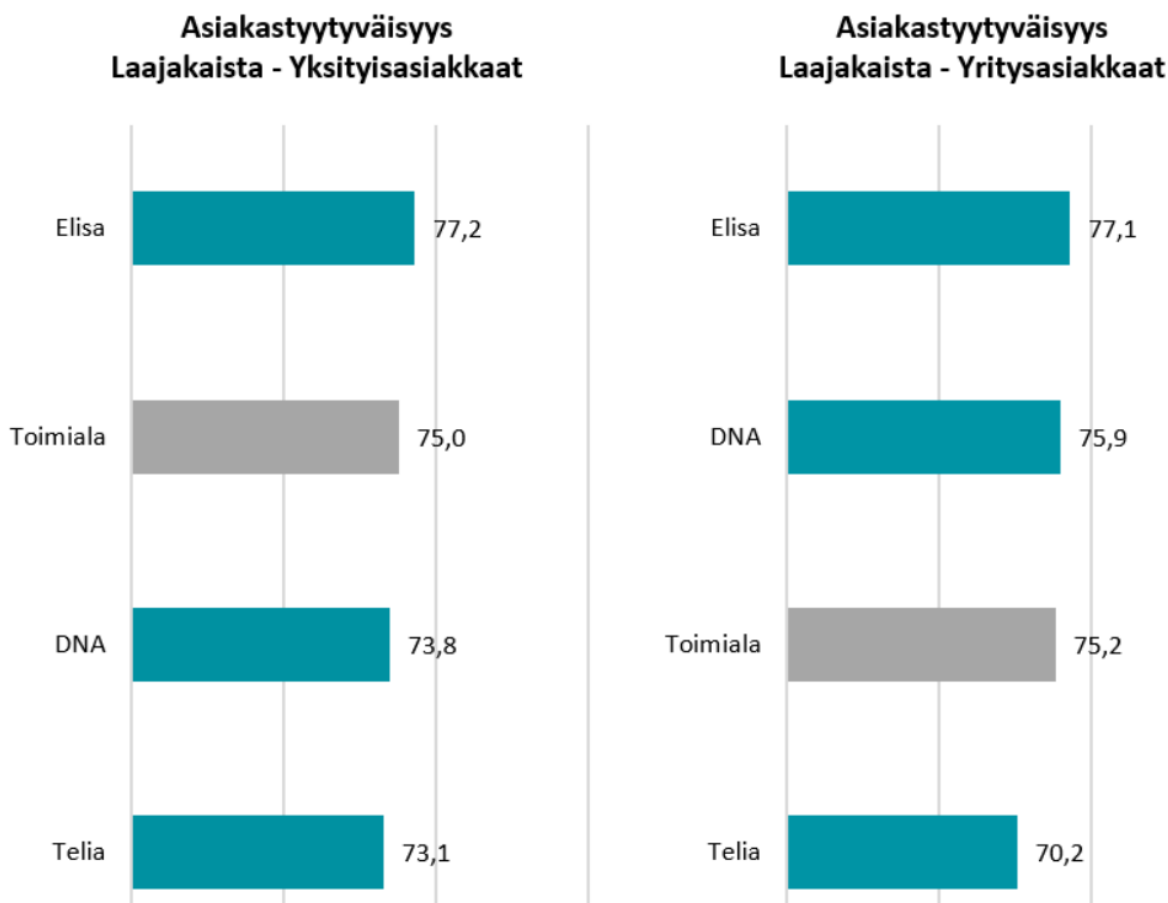


KUVIO 3. Teletoinnin liikevaihto (Viestintävirasto 2018c)

2.2.2 Asiakastyytyväisyys

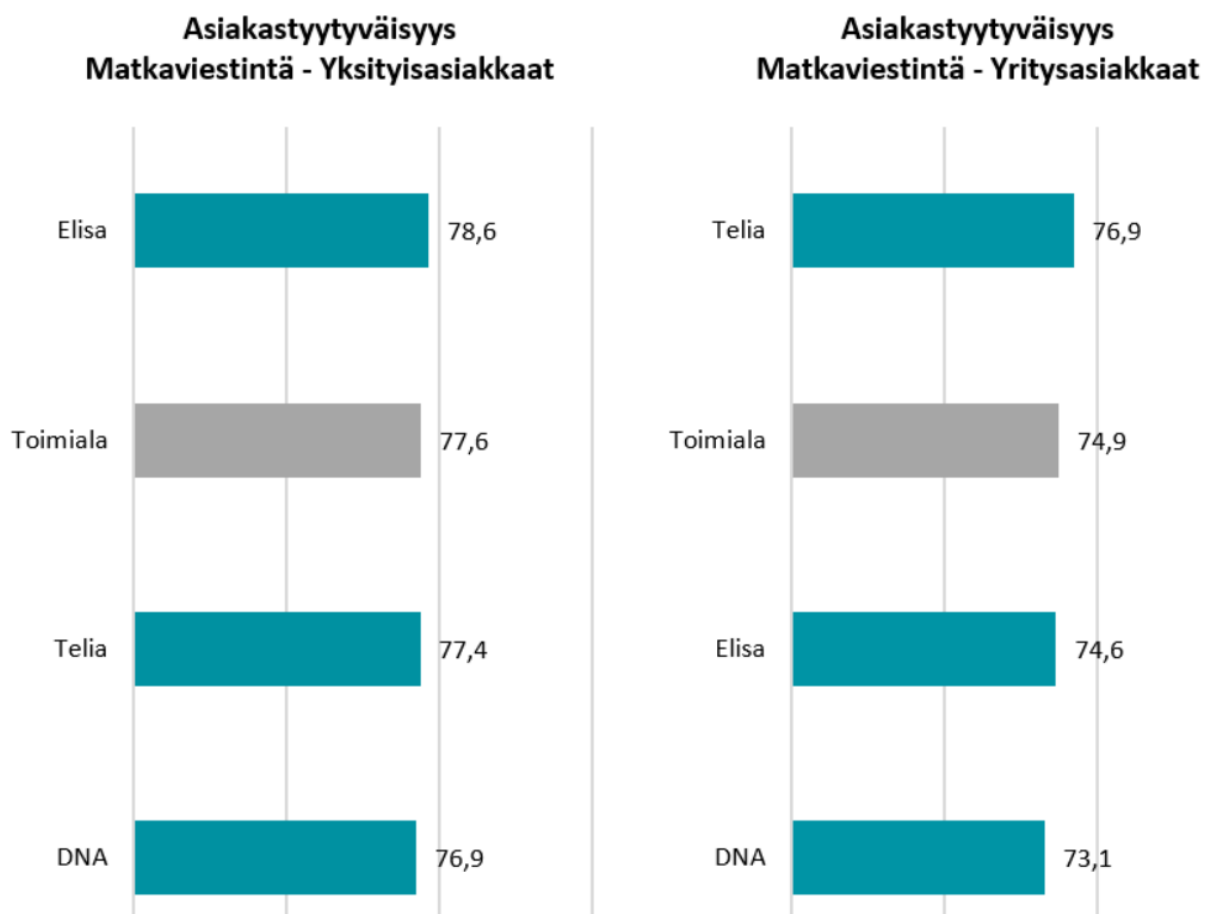
Tutkimusten mukaan Elisa pärjää varsin mukavasti asiakastyytyväisyydessä toimialallaan. Toimialalla asiakkaat ovat yleisesti tyytyväisimpiä matkaviestinnän palveluihin, ja eniten tyytymättömyyttä ilmenee maksu-tv-palveluihin. Elisan asiakkaat ovat silti tyytyväisimpiä maksu-tv-palveluiden käyttäjiä, vaikkakin Telia paransi eniten tällä osa-alueella vuodesta 2016 vuoteen 2017 ja on aivan Elisan tuntumassa toisena. (Epsi-Finland 2018.)

Yksityis- ja yrityspuolella asiakastyytyväisyserot ovat pieniä. Kuten kuvio 4 osoittaa laajakaistoissa Elisa on ykkösenä niin yritys- kuin yksityisasiakkaiden keskuudessa. Elisan asiakastyytyväisyys on toimialan keskiarvon yläpuolella. (Epsi-Finland 2018.)



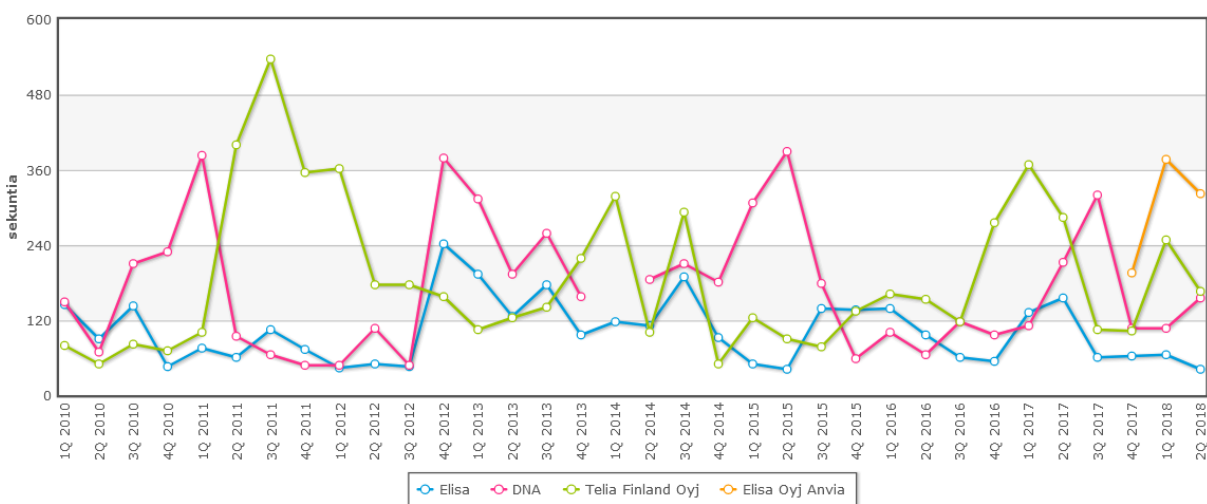
KUVIO 4. Asiakastyytyväisyys laajakaistoissa (Epsi-Finland 2018)

Matkaviestinnän puolella erot ovat pieniä asiakastyytyväisyydessä (Kuvio 5). Huomioitavaa kuitenkin on, että yritysasiakkaiden puolella Elisa jää Telian ja alan keskiarvon taakse. Elisa nousi edellisestä vuodesta yksityispuolella 4,5 indeksipistettä, mutta samaan aikaan kuitenkin yrityspuolella tulee Elisan selvästi heikoin indeksipistetyytyväisyys: 74,6. (Epsi-Finland 2018.)



KUVIO 5. Asiakastyytyväisyys matkaviestimissä (Epsi-Finland 2018)

Elisalla menee parhaiten myös, kun verrataan operaattorien asiakaspalveluiden vastausaikoja (kuvio 6). Elisa on onnistunut selvästi kilpailijoitaan paremmin lyhentämään vastausaikoja vuoden 2017 jälkeen. Toisaalta nähdään, että Elisan suhteellisen tuore operaattoriostos Anvia ei ole vielä asiakastyytyväisyydessä ainakaan vastausajoissa lähelläkään emoyhtiön tasoa. (Viestintävirasto 2018f.)



KUVIO 6. Teleyritysten asiakaspalveluiden vastausajat (Viestintävirasto 2018f)

2.2.3 Kehitys ja tulevaisuus

Balance Consulting ja Valor katsovat telemarkkinoita käsittelevässään raportissaan, että hintakilpailu on ollut erittäin kovaa viime vuosina. Internet-pohjaisten palvelujen volyymin voimakas kasvu on silti mahdollistanut kannattavan toiminnan, ja suurimmat toimijat ovat pystyneet parantamaan kannattavuuttaan. Vuosia jatkunut hintojen lasku on kääntynyt hintojen lievään nousuun, mikä on eniten parantanut kannattavuutta. Toimialalla jatkuu edelleen pienempien yritysten osto kolmelle päätoimijalle. Kaikki Yli 50 miljoonan euron liikevaihdon yritykset ovat päätyneet isoille toimijoille. Telian ja DNA:n yhteistyö mobiiliverkkojen osa-alueella tuo mahdollisuuksia strategiselle yhteistyölle. (Kauppalehti 2016.)

Toimialan muita kehityskulkuja ovat kiinteiden yhteyksien muuttaminen langattomiksi. Kuituverkot ja TV kasvavat kiinteässä verkossa toisin kuin muu toiminta. Operaattoreiden tulevaisuuden suunnitelmia ovat lisätyn todellisuuden ja virtuaalitodellisuuden tarjoamat mahdollisuudet. Kasvua voidaan hakea myös terveyspalvelujen, viihdepalvelujen, älykkään kodin ja muiden M2M-tekniikan palvelualueilla. Suomi on Pohjoismaiden johtava markkina-alue mobiiliverkon volyymeissa. (Kauppalehti 2016.)

Inderes toteaa uusimmassa Elisa-raportissaan mobiilipalveluliikevaihdon kasvun ja koko toiminnan tehostumisen mahdollistavan Elisalle turvalliset tulospäätökset myös lähitulevaisuuteen, vaikka analyytikot odottavatkin kilpailun alalla kiristyvän entisestään. Kovan kilpailun odotetaan vaikuttavan liikevaihtoon. Telia nähdään isoimpana uhkana varsinkin uusine tv-katselupaketteineen. Inderes katsoo Elisän onnistuvan toiminnan tehostamisessa ja ennustaa vuosille 2018–2020 vakaata noin 3–4 %:n orgaanista tuloskasvua. (Inderes 2018.)

5G-verkkojen rakentaminen ja käyttöönotto on toimialan uusi trendi. 5G on seuraavan sukupolven matkaviestinteknologia, jonka ansiosta langattomat yhteydet ovat entistä nopeampia ja tiedonsiirto luotettavampaa ja viiveettömämpää. Lisäksi 5G tehostaa nopeiden langattomien laajakaistayhteyksien laatua ja kapasiteettia. 5G:n uskotaan tuovan uusia kasvumahdollisuuksia ja palveluita esimerkiksi teollisuuteen ja liikenteeseen. Liikenne- ja viestintäministeriön strategiassa Suomen halutaan olevan kansainvälisesti 5G-verkkojen edelläkävijä niiden käyttöönotossa ja kehittämisessä. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2018.)

2.3 Haastattelu yrityksen asiakashankinnasta

Jussi Oksanen haastatteli yrityksen myynnin johtoon kuuluvaa henkilöä 18.2.2019. Se oli avoin, asiakashankintaan liittyvä haastattelu, eikä siinä ollut ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Haastattelija tulkitsi, että koska myynnin johdon henkilöllä oli vankka kokemus ja ammattitaito vastata aiheeseen parhaiten, hän päätyi yrityksen valitsemana haastateltavaksi. Haastatteluun ei ollut löydettävissä alateemoja, ja se eteni haastateltavan kertoessa tietämystään aiheesta alkaen sen historiasta.

Haastateltava kertoi, että vielä 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa oli ajatuksena etsimällä etsiä uusia asiakkaita, kun mobiilimarkkinat olivat neitseellisen uudet. Tällöin uudet asiakkuudet saavutettiin useimmiten vain nopealla yhteydenotolla ja tehokkaalla markkinoinnilla. Vuonna 2003 elokuussa asiakashankintaan tuli merkittävä muutos, kun asiakkaat pystyivät säilyttämään vanhat numeronsa, jos

he vaihtoivat operaattoria. Tämä luonnollisesti helpotti asiakkaiden saamista itselle kilpailijoilta, kun kynnyks vaihtaa toimittajaa muuttui matalammaksi ja näin asiakashankintaprosessit selkeästi muuttuivat. Tällöin alkoi luonnollisesti toinen suuri aalto uusasiakashankinnassa. Historian myötä on koko ajan korostunut entistä enemmän ajatus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa paremmalla tavoitettavuudella, laadulla ja palvelulla. (Myyntijohtaja 2019.)

Elisan asiakashankinta pohjautuu nykyään monien muiden toimijoiden tavoin omnikanavamarkkinointiin. Omnikanavaisuus on juuri nyt trendi niin Suomessa kuin Yhdysvalloissakin. Omnikanavamarkkinoinnissa asiakas törmää johonkin myyjän kanavaan ja tulee tätä kautta osaksi asiakashankintaa. Omnikanavaajattelussa tunnistetaan kaikki kanavat, joissa asiakas on yrityksen kanssa kontaktissa. Elisalla on lukuisia kanavia, joissa asiakas kohdataan. Esimerkkeinä mainittakoon kivijalkamyymälät, kenttämyyjät, verkkokontaktit, messut ja inbound-puhelut, joissa asiakas on itse soittamalla yhteydessä Elisaan. Asiakas on jotakin kanavaa pitkin yhteydessä, ja prosessi ohjaa hänet oikeaan myyntipalveluun, jonka kautta pyritään luomaan asiakkuutta. Tällöin tunnistetaan myös ostajan asiakaspolut, eli miten ja mitä kautta asiakas päätyy ostajaksi. Markkinointi seuraa asiakaspolkuja ja osaa reagoida asiakkaaseen oikein sekä oikeaan aikaan. Kaikkien kanavien pitää toimia hyvin yhteistyössä. Asiakkaasta saadaan näiden kanavakontaktien avulla hyödyllistä tietoa, jota pystytään hyödyntämään myyntikontaktivaiheessa. Jotta tämä kokonaisuus toimii asiakashankinnassa, se edellyttää erinomaista asiakaspalvelua sekä myynnin ja markkinoinnin sujuvaa yhteistyötä ja vuoropuhelua. (Myyntijohtaja 2019.)

Elisalla asiakashankintaprosessiin vaikuttaa myös potentiaalisen asiakasyrityksen koko, joka määrittää, mihin segmenttiin yritys kuuluu. Uushankinta-asiakasprosessi eroaa luonnollisesti toimintamalliltaan ja myyntimalleiltaan olemassa olevien asiakkuuksien hoitoprosessista. Asiakkuuksissa on huomioitava se, että jonkun toimijan kanssa voi olla monien vuosien yhteinen taival kuljettuna, kun taas joku toinen uusi asiakas määrittää vasta itselleen haluamansa arvon tuottamisen asiakkuudessa. Olemassa oleville asiakkaille pyritään tuottamaan lisäarvoa hoitamalla asiakkuuksia säännöllisesti ja laadukkaasti. Elisa pyrkii siihen, että asiakas tuntee aidosti hyötyvänsä asiakkuudesta ja saavansa palvelusta ha-

luomaansa lisäarvoa. Tekniikka ja markkinat muuttuvat nopeasti ja asiakashankintaprosessi sen mukana, joten Elisan tulee päivittää jatkuvasti asiakashankintaprosessejaan pysyäkseen kehityksen kärjessä. (Myyntijohtaja 2019.)

3 OSTOTAPAHTUMA

3.1 Ostoprosessi

Yritysten välisessä kaupassa sekä myyjänä että ostajana toimii yritys tai muu organisaatio, tällaisia markkinoita kutsutaan b-to-b-markkinoiksi. Ne eroavat huomattavasti kuluttajamarkkinoista, sillä niiden palvelut ja tuotteet ovat räätälöidympiä asiakkaan mukaan. Tuotteita ei osteta henkilökohtaiseen käyttöön kuten kuluttajamarkkinoilla. Yritysten välisessä kaupassa henkilökohtainen myyntityö on merkittävässä asemassa markkinointiviestinnässä. Kaupankäyntiin vaikuttavat suuresti henkilösuhteet osapuolten välillä. Yritysten välisessä kaupassa ostajat ovat usein ammattiostajia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

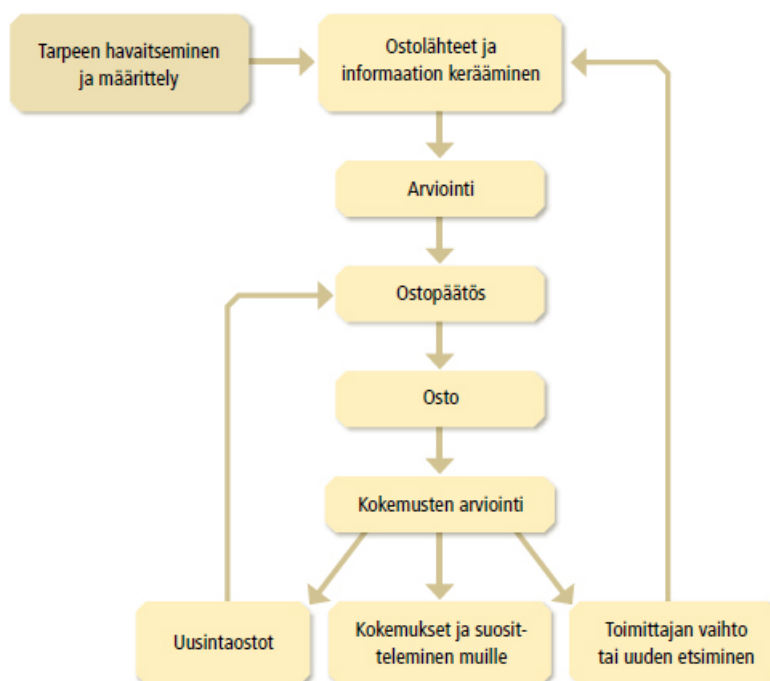
Yritysmarkkinoilla asiakkaat voidaan jaotella kaupallisiin organisaatioihin, julkisorganisaatioihin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin lasketaan kuuluviksi esimerkiksi museot ja kirkko. Julkiorganisaatioihin kuuluvat muun muassa koulut ja terveyskeskukset. Useimmiten b-to-b-kauppa tapahtuu kuitenkin kaupallisten organisaatioiden kesken. B-to-b-markkinoilla on yksittäisiä asiakkaita selvästi vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla, joten yksittäisen asiakkaan merkitys voi olla todella huomattava. Koska yritysmarkkinoilla on tärkeitä asiakkaita suhteellisen vähäinen määrä, voidaan ostoprosesseihin keskittyä yleensä huolellisemmin kuin kuluttajakaupassa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 180.)

Kurvinen ja Seppä (2016) kirjoittavat, että asiakkaan ostoprosessi alkaa siitä, kun potentiaalinen ostaja siirtyy tietämättömyyden olotilasta ostotarpeen tunnistamiseen. Tämän jälkeen ostaja alkaa etsiä ongelmaan ratkaisua ja vertailemaan tarjolla olevia vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen tarkastelun jälkeen tehdään ostopäätös, mistä seuraa vielä ostajan jälkikäyttäytyminen hankinnan jälkeen.

Ostoprosessia voidaan tarkastella myös hieman laajemmin ja tunnistaa enemmän erilaisia vaiheita. B-to-b-palvelujen ostoprosessi alkaa kuitenkin jonkinlaisesta tarpeiden tunnistamisesta, josta siirrytään tiedon hankintaan. Tarpeiden tunnistamiseen kuuluu kiinnostuneiden osapuolten mukaan ottaminen prosessiin

ja hankittavan palvelun ominaisuuksien kartoittaminen. Tiedon hankinnassa huomioidaan henkilökohtaiset suhteet, muiden suositukset ja myyjäosapuolesta löytyvät yleiset tiedot. Tiedon hankinnan jälkeen seuraa palvelun myyjän valinta. Palvelun tuottajan valinnassa huomioidaan muun muassa kustannukset, myyjän maine, referenssi ja sijainti. Prosessin viimeinen vaihe on palvelun toimittajan suoriutumisen arviointi, eli edellisessä kappaleessa mainittu jälkikäyttäytyminen. Siinä arvioidaan, miten kommunikaatio on toiminut yritysten välillä ja kuinka hyvin aikatauluista on pidetty kiinni. Myös otetaan huomioon, kuinka laadukasta tuotettu palvelu on ja kuinka luotettava ja joustava kumppani myyjäosapuoli on ostajalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41–42.)

Kuviossa 7 näkyy ostoprosessin rakenne. Ostoprosessiin vaikuttaa merkittävästi myös, minkä tyyppinen osto on kyseessä. Rutiiniostossa monet ostoprosessin vaiheet voidaan ohittaa kokonaan eikä ostaja kaipaa enempää informaatiota. Rutiiniostoja tapahtuu silloin, kun ostot ovat rahamäärältään suhteellisen pieniä ja myyjäpuolen kanssa on totuttu tekemään kauppaa sujuvasti jo aiemmin. Kun ostaja on tyytyväinen, hän todennäköisesti tekee uusintaostoja ja saattaa jopa suositella myyjäosapuolta muille. Kun ostajaosapuoli ei ole tyytyväinen, hän saattaa vaihtaa uuteen toimittajaan tai alkaa etsimään muita vaihtoehtoja nykyiselle toimittajalle. (Bergström & Leppänen 2011, 116.)



KUVIO 7. Organisaation ostoprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen 2011, 117)

Ostoprosessit ovat nykyään lyhyempiä kuin ennen. Tuotteesta tai palvelusta löytyy helposti kolmansien osapuolien tarjoamaa tietoa, mikä voi ratkaista ostopäätöksen syntyä. Silverpopin teettämän tutkimuksen mukaan 57 % ostopäätöksistä tapahtuu, ennen kuin ostaja on ehtinyt puhua kenenkään kanssa. Prosessin aikana ostaja karsii potentiaalisia palvelun tai tuotteen tarjoajia saamansa tiedon perusteella. Myyjän epäonnistumiseen vaikuttaa suuresti se, jos sen palvelut ja tuotteet ovat heikosti tai puutteellisesti esillä verkossa. Ostoprosessien lyheneemiseen vaikuttaa myös olennaisesti se, että ammattiostajat ovat rajanneet potentiaaliset myyjät jo etukäteen omaksi joukokseen. Ammattiostaja on tutustunut yleensä hyvin jo ennakkoon palvelun tarjoajaan ja tämän palveluihin. Myynnin on vaativinta päästä tavoittamaan ja vaikuttamaan mahdolliseen ostajaan oikealla hetkellä eli silloin, kun potentiaalinen ostaja on harkitsemassa ostopäätöstä. Kun myös myyjä on hoitanut hyvin kaupan tunnustelut ennen ostajan tapaamista, pysyy tarjoamaan vähintään riittävän asiakaspalvelukokemuksen ja vahvistaa ostajan myönteistä ennakkopäätöstä kaupasta, voi kaupan klousaamiseen riittää yksi tapaaminen, jolloin ostoprosessi on jälleen lyhentynyt. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 41–42.)

Google on muuttanut suuresti ostoprosessia. Kun 2000-luvun alussa b-to-b-ostajat käyttivät pääsääntöisesti tietolähteinään myyjiä, yrityshakemistoja ja tutkimustaloja, nykyään suurin osa ostoprosesseista alkaa Googlesta. Googlen kaltaisia hakukoneita käytetään mukana nykyään koko ostoprosessin ajan. Ostajat haluavat löytää sellaista tietoa, joka auttaa heitä suoriutumaan paremmin työssään, kouluttaa ostajaa ja tarjoaa myös hänelle jopa viihdyttäviä hetkiä. Suomessa digitaalista myyntiä ja markkinointia selvittävässä isossa tutkimushankkeessa on todettu, että b-to-b-ostajille tärkeimmät välineet ostamiseen ovat nykyään verkkosivustot ja hakukoneet. Kyseiseen tutkimukseen vastasi peräti yli 2 300 yritysostajaa, mikä antaa tutkimukselle merkittävää luotettavuutta. (Kurvinen & Seppä 2016.)

3.2 Ostokäyttäytyminen

Jotta edellisessä luvussa kuvattu ostoprosessi onnistuu parhaiten, täytyy myyjän ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä oikeasti. Myyjän pitää tietää ostajan ostoprosessi ja siihen liittyvät esteet ja riskit. Asiakas ei kaipaa ratkaisuja, ellei hän itse tunnista ongelmia. Siksi asiakas pitää saada ensin tunnistamaan ongelmansa, ja vasta tämän jälkeen hänelle voidaan tarjota ratkaisuja. (Kurvinen & Seppä 2016.)

On hyvä muistaa, että myyjän maine vastaa ostokokemusta prosessissa. Myyjän pitää pyrkiä luomaan arvoa jokaisissa asiakaskokemuksissa ja kasvattamaan myyjäorganisaation mainetta. Hyvä myyjä osaa muuttua asiakkaan ensisijaiseksi lähteeksi tiedonhakuun. Myyjän tulee luoda positiivisia tunteita ja rakentaa elämyksellisiä tarinoita asiakkaalle. Ostajan ostopäätöstä pitää tukea kertomalla, kuinka hänen liiketoimintansa paranee oston avulla, ja pyrkiä luomaan mielikuva, kuinka molemmat osapuolet ovat kaupassa voittajia. Myyjäorganisaation kannattaa pyrkiä mielipidejohtajaksi tai ainakin mielipidevaikuttajaksi. Ostajat seuraavat paljon alansa asiantuntijoita, mikä tarjoaa myyjälle mahdollisuuden, koska se voi pystyä luomaan asiantuntijasisällöllä selkeän kilpailuedun ja hyvän maineen. Silloin sen puoleen käännytään useammin. (Kurvinen & Seppä 2016.)

Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat b-to-b-kaupassa sisäiset tekijät, kuten miten yrityksessä on järjestetty ostotoiminta: onko se joidenkin tiettyjen osastojen vastuulla vai onko se keskitetty. Muita sisäisiä vaikutustekijöitä ostokäyttäytymisessä ovat ostotiimin lisäksi yrityksen tekniset järjestelmät ja teknologian hyödyntäminen ostopäätöksissä. Myös ulkopuoliset asiat ovat mukana vaikuttamassa yritysten välisessä kaupankäynnissä. Näitä ovat taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät. Poliittisiksi tekijöiksi katsotaan turvallisuusmääräykset, verotus ja erilaiset säännökset. Taloudellisia tekijöitä ovat yleinen taloustilanne, korkovaihtelut ja valuuttakurssiriskit. Sosiaalisia tekijöitä taas voivat olla esimerkiksi terrori-iskut ja sodat. (Puusa ym. 2014, 183.)

Halutessaan menestyä yrityksen täytyy ymmärtää asiakkaidensa ostokäyttäytymisessä tapahtuvat erot ja muutokset. Kun myynnissä tapahtuu romahduksia, se johtuu usein siitä, että asiakkaiden ostokäyttäytymisessä on tapahtunut huomattavia muutoksia, joihin myyntiorganisaatio ei ole pystynyt reagoimaan tarpeeksi nopeasti. Menestyvät organisaatiot osaavat havaita nopeasti asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset ja pyrkivät muokkaamaan kaikkia prosessejaan niin, että ne tukevat ostoprosesseja. Ihanteellisessa tilanteessa myyjät eivät ole vain sopeutujia vaan pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan uusilla innovaatioilla ja muokkaamaan markkinaympäristöään itselleen edulliseen suuntaan. Loppujen lopuksi teknologian kehittyminen ja digitaalisuus ovat vain tapaselvittää ostajan mieltymykset etukäteen, sillä ostajat haluavat kokea ostoelämyksiä ja saada erinomaista asiakaspalvelua. Jotta tämä pystytään tarjoamaan asiakkaalle, on ymmärrettävä ostokäyttäytyminen mahdollisimman hyvin. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27–30.)

Ostokäyttäytymisessä on tapahtunut nopeasti iso muutos viime aikoina. Tämä johtuu viime vuosien teknologisen kulutusympäristön muutoksesta. Teknologian kehityksen seurauksena ostajat pystyvät tutustumaan ennakolta tuotteisiin ja palveluihin paljon paremmin. Myyjät olivat ennen paremmassa asemassa, kun ostajilla oli vähemmän tietoa käytössään ja ostajia pystyttiin ohjailemaan paremmin. Internetin tarjoama valtava tietomäärä muiden ostajien suosituksineen ja kokemuksineen antaa ostajalle niin paljon informaatiota, että ostopäätös voidaan tehdä usein kohtaamatta lainkaan myyjää. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 24–25.)

3.3 Ostopäätös

Edellä kuvatut ostoprosessi ja ostokäyttäytyminen pohjustavat ostamistapahtuman merkittävintä asiaa, ostopäätöstä. Aminoffin ja Rubanovitschin (2015, 147) mukaan tärkein ostopäätökseen vaikuttava asia on se, että myyjäorganisaatiolla on vankka tuki ostajaorganisaatiossa ja siihen vaikuttavissa henkilöissä. Seuraavaksi tärkeimpänä päätöksentekoon vaikuttavana seikkana edellä mainittu kaksikko pitää myyjäorganisaation tavoitettavuutta, eli ostajan on kätevä kontaktoida myyjäpuolen kanssa ja asiakas- ja huoltopalvelut ovat mahdollisimman helposti saatavissa. Kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi nähdään ostamisen helppous. Hinta-laatusuhde ja räätälöitävyys jäävät hieman yllättäen tärkeydessä pohjalle, ne ovat tärkeitä, mutta eivät niin tärkeitä asioita kuin yleisesti luullaan.

Ostopäätöksenteossa ei useinkaan päädytä halvimpaan tarjoukseen, vaan ostaja haluaa löytää parhaan kokonaistarjoaman. Ostopäätöksenteossa merkittävässä asemassa on ostopäätöksentekijän oma asema ja ura, eli miten tehtävä ostopäätös vaikuttaa ostajahenkilön tulevaisuuteen. Usein ostaja haluaa varmistua siitä, että myyjä pystyy myös tulevaisuudessa vastaamaan ostajan erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Laadulla on tärkeä osa valintapäätöksessä. Myyjän tulee pystyä toimittamaan palvelua tai tuotetta nopeasti ja laadukkaasti silloin, kuin ostajaosa-puoli sitä tarvitsee. Ostaja saattaa haluta varmistaa ostamansa palvelun tai tuotteen riittävyden ja laadun niin, että ostaja hankkii palvelun useammalta eri myyjältä. (Puusa ym. 2014, 183–184.)

Bergströmin ja Leppäsen (2011, 116) mielestä tärkeimmät asiat yrityksen ostopäätöksessä ovat tuotteen tai palvelun ominaisuudet, tarjottu kokonaisratkaisu ja tämän kokonaisratkaisun toimitusvarmuus ja saatavuus. Kaksikko näkee myös, että myyjän on oltava luotettava ja asiantunteva ja myyjän on pidettävä lupauksensa. He ovat samaa mieltä muiden asiantuntijoiden kanssa siitä, myyjän on hoidettava hyvin informaation toimittaminen ja oston jälkeinen asiakaspalvelu ja muu tuki ostetulle tuotteelle tai palvelulle. Eli esimerkiksi ostetulle tuotteelle saadaan takuulla nopea huolto tai hankitun palvelun käytössä ostaja saa nopeasti ja sujuvasti opastusta, kun sen käyttämisessä on vielä totutteleminen yritykselle. (Bergström, S. Leppänen A. 2011, 116.)

Ostajaorganisaatioissa ostopäätöksentekoon saattavat vaikuttaa huomattavasti yrityksen sisällä olevat vaikutusvaltaiset vaikuttajat, joita ammattiostajat kuuntelevat. Hyvä myyjä osaa selvittää näiden vaikuttajien kriteerit ostopäätökselle ja tarvittaessa tavoittaa nämä tapaamiseen. Ostaja-organisaatioita ei kiinnosta palvelun tarjoajayrityksen sisäiset prosessit, myyjät kuvittelevat usein saavuttavansa etua monimutkaistamalla omaa prosessiaan, mutta todellisuudessa vaikutus on negatiivinen ostajaosapuoleen. Tutkimusten mukaan hinta-laatu-suhteella ei ole isoa vaikutusta ostopäätöksessä, silti myös hinta-laatu-suhteeseen pitää panostaa. Hinnalla ei kuitenkaan ole merkitystä, jos myyjäyritys ei nauti laajamittaista kannatusta ostajayrityksen parissa. Myyjäorganisaatiot haluavat nykyään tarjota jokaiselle erikseen räätälöityjä ratkaisuja, saadakseen ostajan kokemaan saaneen jonkun ainutkertaisen kokonaisratkaisun. Räätälöitävyys on tätä päivää, mutta kaikki ostajat odottavat yksilöityjä palveluita jo lähtökohtana, joten räätälöitävyys ei nouse ostopäätöskriteereiden kärkisijoille. Yleensä ostaja on jo etukäteen arvioinut, mikäli myyjän tarjoama tuote tai palvelu sopii omiin tarpeisiin. (Aminoff, J. Rubanovitsch, M. 2015, 148–150.)

Ostajat haluavat myyjien pystyvän tarjoamaan juuri heitä kiinnostavaa informaatiota ja ammattiostajat arvostavatkin Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan erityisesti asiantuntijasisältöä. Heistä 71 % katsoo, että asiantuntijasisältöä julkaisevalla myyjällä on etulyöntiasema kilpailijoihin verrattuna. Eniten ostajat kaipaavat suomenkielistä asiantuntijasisältöä. Laadukkaalle suomenkieliselle asiantuntijasisällölle olisi iso kysyntä, sillä vain 19 % ostajista koki löytävänsä sitä suomeksi, kun englanniksi sitä oli tarjolla hyvin 64 %:n mielestä ostajista. (Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016.)

Kuten edellä todettiin, myyjän tulee huomioida ammattiostajien lisäksi mielipidevaikuttajat ja loppukäyttäjät. He arvostavat eniten myyjän ammattitaitoa. He pitävät myös tärkeänä, että myyjä pystyy tarjoamaan arvokkaita ja ainutlaatuisia näkemyksiä, myyjän rehellisyyttä ja sitä, ettei myyjä liioittele tai väheksy ostoon liittyviä ongelmia. Myyjän täytyy ymmärtää ostajapuolen liiketoimintaympäristöä, sillä ammattiostajat arvostavat sitä, että myyjä ymmärtää ostajaorganisaation riskienhallintaa ostoprosessissa. Ostaja haluaa myyntitilanteessa vain sellaista tie-

toa ja materiaalia, mistä ostajalle on oikeasti hyötyä ja arvoa. Ammattiestaja haluaa tietää tarkkaan mitä hän on ostamassa ja millä ehdoilla hän sitoutuu kauppaan, myyjän kokonaisvaltainen ammattitaito nousee siis tässä selvästi esille. (Aminoff, J. Rubanovitsch, M. 2015, 155–156.)

3.4 Aiempaa tutkimusta ostokäyttäytymisestä

Viime vuosien aikana yritysten ostokäyttäytymistä ovat tutkineet myös Ylisiurunen (2016), Järvenmäki (2016) ja Duarte (2016). Ylisiurunen tutki kvantitatiivisesti Pirkanmaan ja Hämeenlinnan alueen yritysten ostokriteerejä. Tutkittavat yritykset olivat tässä työssä taloushallintopalveluita hankkivia pk-yrityksiä. Ylisiurusen (2016, 85) tutkimus tuki edellä mainittua Googlen merkitystä nykypäivän tiedonhaussa. Yritysten tärkeimmät lähteet tiedonhankintaan ovat Google ja yritysten omat verkostot, joihin kuuluvat merkittävänä vaikuttajana yritykset, jotka ovat tai ovat olleet myyjäyrityksen asiakkaina.

Sosiaalisessa mediassa ostajayritykset arvostavat myyjäpuolen Facebook- ja YouTube-tarjontaa, Yli puolet tutkimuksen yrityksestä katsoo, että myyjän on oltava mukana aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Ylisiurusen tutkimukseen vastasi 61 yritystä. Vastanneista yrityksistä 35 % käyttää sosiaalista mediaa apunaan ostopäätöksen teossa. Vastajaat arvostavat sosiaalisessa mediassa konkreettista sisältöä kuten opastavia videoita ja webinaareja. Näiden tutkittujen pk-yritysten ostoprosessiin osallistuu keskimäärin 3–4 henkilöä. Lopullisen päätöksen pk-yrityksissä tekee kuitenkin yleensä toimitusjohtaja, joten toimitusjohtajaan pitäisi pystyä vaikuttamaan erityisesti. Taloushallinnon palveluita ostaessaan, pk-yritykset arvostavat eniten myyjän ammattitaitoa ja hintalaatuhdeta ja vähiten ostopäätökseen vaikuttivat näkyvyys, tunnettavuus ja imago, mikä on hieman yllättävää verrattuna edellä kerrottuun teoriaan, jossa kehoitettiin myyjäorganisaatioita pyrkimään näkyviksi mielipidevaikuttajiksi. (Ylisiurunen, L. 2016, 85–86.)

Järvenmäki (2016) tutki myös ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä b-to-b-yritysten keskuudessa. Laadullisen tutkimuksen kohteena olivat 7 eri henkilöä, jotka työskentelevät jossain roolissa yrityksissä osana ostoprosessia. Tutkimuksessa

selvisi, että kun kyseessä on uusintaosto tai rahasummaltaan pieni kauppa, ostopäätöksen tekee yleensä yksi henkilö. Järvenmäki näkee, että lopulta usein vain yksi henkilö tekee varsinaisen ostopäätöksen. Vaikka yrityksessä olisi oma osto-osasto, se tekee kokonaisuutena lähinnä pohjatyön ja itse päätöksen tekee murto-osa osastosta.

Järvenmäen tutkimuksessa selvisi, että ostajille tärkein kriteeri toimittajan valinnassa on luotettavuus. Myyjää pidetään epäluotettavana, jos omista verkostoista on kuultu toimittajasta huonoa palautetta, tai jos myyjän kotisivut ovat puutteelliset ja epäselvät. Ostajat arvostavat sitä, että myyjän kanssa yhteistyö on mahdollisimman mutkatonta, eikä resursseja mene hukkaan ylimääräiseen viestintään ja perässä kyselemiseen. Kaupan estymiseen helposti vaikuttaa hidas asiakaspalvelu, kun myyjää ei saada nopeasti ja helposti tavoitettua. Tutkimuksen mukaan kaupan syntyyn vaikuttaa positiivisesti, jos myyjä on intohimoinen ja pysyy nopeasti ratkaisemaan ostajan ongelmakohdat kaupassa. Järvenmäen mukaan taas hinta ei ole kriteerinä kuitenkaan niin tärkeässä osassa kuten teoriassa aiemmin todettiin. Heikompilaatuinen halpa tuote tai palvelu saattaa tulla loppujen lopuksi kalliimmaksi, jos se tarvitsee jälkikäteen huoltotoimenpiteitä ja rekламаatioita. Halpa hinta voi merkitä myös joillekin ostajille heikkoa laatua. Ostajille on tärkeää, että he ovat koko ajan hyvin informoituja ja heihin otetaan aktiivisesti yhteyttä tiedonkulun eri vaiheissa. (Järvenmäki, R. 2016, 23–26.)

Bruno Manuel Andrade Duarte (2016) tutki portugalilaisten pk-yritysten sähköistä ostokäyttäytymistä. Tutkimukseen osallistui lähes 300 pk-yritystä. Näistä pk-yrityksistä 74 % oli tehnyt ostoksia verkossa viimeisen vuoden aikana. Pk-yritysten mieluiten käyttämä viestintämuoto oli sähköposti, sillä noin 79 % yrityksistä piti sähköpostia miellyttävimpänä tapana viestiä liiketoiminnassa. Duarten tutkimuksen mukaan juuri pk-yritykset haluavat nykyään mielellään tehdä ostoja verkossa. Verkko-ostojen käyttäjäkokemukset ovat olleet parempia kuin perinteisissä ostotapahtumissa. Yritykset ovat valmiita ostamaan verkossa, kunhan ne voivat kokea luottavansa toimittajakumppaniin ja löytävät online-palveluissa tarvitsemansa tiedot kauppaan, eli ostaja tuntee itsensä hyvin informoiduksi. Vaikka itse osto ei tapahtuisikaan verkossa, pk-yritykset käyttävät paljon Internetistä löytyvää tietoa ostopäätöksen tekoon. (Duarte 2016, 31–82.)

3.5 Yhteenveto ostopäätökseen liittyvistä tekijöistä

Edellä on käyty läpi ostotapahtumaa kokonaisuudessaan. Siinä kävi ilmi, että teorian ja aiemman tutkimuksen perusteella ostopäätöksen tekoon vaikuttaa useampi tekijä. Myyjän roolia voidaan pitää isona. Myyjän ja ostajan väliset henkilösuhteet vaikuttavat suuresti kaupan lopputulokseen. Myyjän on hyvä tietää, kuka tai ketkä tekevät lopullisen ostopäätöksen, jolloin myyjä voi pyrkiä vaikuttamaan oikeisiin henkilöihin ajoissa. Myyjän on tarjottava riittävä asiakaspalvelukokemus ja muututtava ostajan ensisijaiseksi tiedonlähteeksi. Myyjän ja koko myyjäorganisaation maine vaikuttaa ostopäätöksentekoon. Myyjän tulee olla myös luotettava, pitää lupauksensa ja informoida ostajaa myös oston jälkeen, tarjoten asiakastuki ostetulle palvelulle tai tuotteelle. Myyjän tulee olla hyvin tavoitettavissa ja yhteydenpidon tulee olla helppoa ja viiveetöntä. Myyjän kokonaisvaltainen ammattitaito on näin ollen erittäin merkittävä tekijä.

Ostajat arvostavat suuresti ostettavan tuotteen tai palvelun verkkotarjontaa sekä sitä, voiko tuotteen ostaa verkosta ja kuinka paljon siitä löytyy tietoa. B-to-b-ostajalle ostamisen tärkeimmät työkalut ovat nykyään hakukoneet ja verkkosivut. Myyjän on oltava erityisesti Googlessa helposti löydettävissä. Tuotteen pitää olla selkeästi esillä, ja ostajat arvostavat suuresti, jos he löytävät sivustoilta asiantuntijasisältöä, jota on mielellään tarjolla suomen kielellä. Ostos tyyppi vaikuttaa: isommassa ja uudenkaltaisessa ostossa tarvitaan enemmän informaatiota ja aikaa päätöksentekoon. Myyjäpuolen täytyy ajatella asiaa ostajan näkökulmasta eli, miten ostajan myönteinen ostopäätös vaikuttaa ostajan omaan asemaan, uraan ja tulevaisuuteen.

Ostajat arvostavat ostamisen helppoutta. Ostaja haluaa varmistaa palvelun tai tuotteen riittävyden, jolloin saatetaan ottaa useampi myyjä varmistukseksi. Usein ostaja päätyy silti parhaan kokonaisratkaisun tarjoavaan myyjäosaan. Tämä asia tulisi käsitellä paremmin myyjäorganisaatioissa. Hinta-laatusuhde ja räätälöitävyys merkitsevät myös, mutta niitä pidetään itseselvyyksinä.

Pk-yritykset antavat arvoa myyjäorganisaatiolle, jos se on aktiivisesti esillä sosiaalisessa mediassa. Pk-yritykset arvostavat eniten myyjän ammattitaitoa, luotettavuutta ja hintalaatusuhdetta ostopäätöksenteossa. Pienet ja keskisuuret

yritykset haluavat tehdä mielellään ostoja verkossa tai ainakin löytää verkosta tukea ostopäätökselle. Ostaja haluaa olla hyvin informoitu koko ostoprosessin ajan ja sen jälkeenkin.

4 TUTKIMUS

4.1 Toteutus

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tällöin kaikille vastaajille tarjotaan samat kysymykset, mutta kysymysten vastauksia ei ole täysin lyöty lukkoon, vaan haastateltava sai avoimesti kertoa omin sanoin mielipiteitään. Puolistrukturoidussa, eli teemahaastattelussa on ominaista se, että on valittu jokin tietty näkökohta. Haastattelu etenee siis tietyn teeman ympärillä. Tyypillistä teemahaastattelulle on se, että se antaa haastateltavalle tilaa tulkita tiettyä näkökohtaa merkityksellisesti vuorovaikutuksessa, eikä puolistrukturoituhaastattelumenetelmä tulkitse sitä, miten syvälle aiheen tulkitsemisessä mennään haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Kysymysrunko laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kysymyksissä oli mukana avoimia kysymyksiä, mutta myös muutama suljettu kysymys tekemään haastattelusta sujuvampaa. Suljetut kysymykset ovat asetettu niin, että haastateltava voi vastata niihin vain muutamalla sanalla. Tässä tutkimuksessa suljetut kysymykset olivat lähinnä kysymyksiä, jotka antoivat vastauksen ”kyllä” tai ”ei”. Suljetuilla kysymyksillä pyritään tekemään haastateltavan oloa mukavammaksi, antamalla hänelle välillä niin sanottuja helppoja kysymyksiä. Tällöin haastateltava pystyy todennäköisesti avautumaan paremmin avoimissa kysymyksissä. Avoimissa kysymyksissä haastateltavalta henkilöltä kysytään yleisesti jostakin aiheesta ja hänellä on tilaisuus kertoa aiheesta niin paljon kuin haluaa tai tietää. Suljettujen kysymyksiä vastaan ottaminen myös rytmittää koko haastattelutilannetta paremmin, kun koko haastattelu ei ole aivan pelkkää asiakkaan avautumista. Näin luodaan parempaa ja luonnollisempaa vuorovaikutusta koko haastatteluun. (Hagman 2018.)

Kysymykset koskivat siis jotakin teemaa, jonka ympärille on kysytty tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta saataisiin selville haluttu informaatio. Yhtenä teemana mainittakoon hinnoittelu. Eli haastattelija pyrki kysymysrungon avulla löytämään vastauksen tutkimuksen perimmäisiin kysymyksiin, eli miksi tutkimuksen

toimeksiantaja oli voittanut tai hävinnyt kilpailutuksen ja mitkä ovat tärkeimmät päätöksentekokriteerit yrityksille tässä segmentissä.

Kysymysrunko näkyy liiteosiossa (Liite 1). Haastattelun kokonaisteemana oli pk-yrityksen ostoprosessiin vaikuttavat tekijät. Tavoitteena oli haastatella viittä onnistunutta asiakkuusyritystä ja viittä epäonnistunutta potentiaalista menetettyä asiakkuusyritystä Suomesta.

Kriteerit täyttäviä tutkimushaastateltavia yrityksiä lähestyttiin sähköpostilla saatekirjeen muodossa (Liite 2), jossa kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Jos saatekirjeeseen ei vastattu, soitettiin tavoitellulle henkilölle viikon päästä kirjeen lähettämistä ja kysyttiin halukkuutta osallistumiseen puhelimitse. Haastattelupäivät ja ajankohdat sovittiin jokaisen yrityksen edustajan kanssa erikseen. Haastatteluiden pituudeksi sovittiin maksimissaan 30 minuuttia, koska sen katsottiin olevan tarpeeksi kattava aika laadullisen tutkimuksen haastatteluun. Tämä haastattelu-aika oli vielä sen verran lyhyt, että yrityksiltä liikenä uhrata tuo aika tutkimukselle kiireidensä keskellä. Haastattelut päätettiin ensisijaisesti toteuttaa yritysten luona, mutta koska Pirkanmaalta ei löytynyt kriteerit täyttäviä yrityksiä, toteutettiin haastattelut puhelinhaastatteluina.

Haastattelut hoidettiin puhelimitse. Kysymykset kysyttiin edellä mainitusta valmiista kysymysrungosta, johon haastattelija teki muistiinpanoja haastattelun edetessä. Haastattelija kirjoitti keskustelut ylös aina heti haastattelun jälkeen ja kokosi niistä tulokset, joiden perusteella tehtiin johtopäätökset.

4.2 Tulosten analysointi

Tutkimustulosten analysointiin on käytetty teemoittelua. Eli haastatteluista on tutkittu eri teemakysymysten avulla ensin eritellysti. Tutkimusaineisto on järjestelty teemoittain sen jälkeen, kun haastattelutulokset on kirjattu ylös jokaisesta haastattelusta. Aineistosta voi ilmetä uusiakin teemoja, ja onkin hyvä ymmärtää, että haastateltavien käsittelemät aiheet eivät välttämättä noudata tutkijan alun perin suunnittelemaa järjestystä. Onkin syytä tarkastella haastateltavien puheesta lit-

teroitua tekstiä täysin ennakkoluulottomasti, ja siksi tuloksissa onkin pyritty tuomaan esille mahdollisimman paljon haastateltavien täysin suoria lainauksia heidän puheistaan. Tällä myös annetaan lukijalle todisteita siitä, että tutkijalla on selvä aineisto, johon hän pohjaa havaintonsa. Sitaattien käyttöä tulee silti tarkastella kriittisesti ja pohtia aina, tuoko tietty sitaatti oikean merkityksen kontekstiin ja onko sitaatti ylipäättänsä siinä kohtaa tekstiä tarpeellinen. Kun tulokset oli jaoteltu omiin teemakysymyksiinsä, niiden pohjalta tehtiin tutkimuksessa yhteenvedo ja pohdinta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

4.3 Tulokset

Seuraavassa on käyty läpi tutkimuksen tulokset teemakysymyksittäin. Seitsemässä haastattelussa oli kyse mobiilikilpailutuksesta ja yhdessä mobiili- ja tietoliikennekilpailutuksesta. Kaksi muuta haastattelua käsittivät IT-kilpailutukset. Näistä kilpailutuksista Elisa oli voittanut 5 ja hävinnyt 5.

Voisitteko ihan alkuun kertoa hiukan itsestänne ja omasta roolistanne tämän kilpailutuksen aikana?

Ensimmäisellä kysymyksellä haettiin taustaa haastateltavan roolille kilpailutuksessa. Kysymyksellä myös luotiin vastaajalle helppo ja mukava alkutilanne, johon hän osaa varmasti vastata.

Voitetuista kilpailutuksista neljässä tapauksessa haastateltava oli kilpailutuksessa teknisen vaikuttajan roolissa, eli haastateltava hoiti kilpailutuksen ja ylempi taho hyväksyi sen taloudellisesti ja lopullisesti. Yhdessä tapauksessa voitetuista kilpailutuksista haastateltava oli toimitusjohtaja eli lopullinen hyväksyjä, joka teki päätöksen ulkoisen konsultin tekemän kilpailutuksen suosituksesta.

Häviöissä kilpailutuksissa kahdessa tapauksessa haastateltava hoiti kilpailutuksen ja ylempi taho hyväksyi sen taloudellisesti ja lopullisesti. Kahdessa tapauksessa haastateltava oli sekä vaikuttajana että lopullisena päättäjänä. Yhdessä

tapauksessa haastateltava oli lopullisena päättäjänä, kun hänen toimistopäällikkönsä oli vaikuttajana hoitanut kilpailutuksen. Kokonaisuudessaan haastateltavista 80 % oli siis toiminut kilpailutuksessa vaikuttajina hoitaen itse kilpailutusta.

Minkälainen mielikuva teillä oli Elisasta ennen tätä kilpailutusta?

Voitetuista asiakkaista 3:lla oli positiivinen mielikuva Elisasta ja kahdella neutraali näkemys. Hävityistä potentiaalisista asiakkaista 4:llä oli positiivinen mielikuva ja yhdellä neutraali odotus. Mielikuvissa ei ollut havaittavissa eroja voitettujen ja hävittyjen asiakkuuksien välillä. Ennakkomielikuva Elisasta on kokonaisuudessaan tässä yrityssegmentissä positiivinen. Kenelläkään ei ollut negatiivista mielikuvaa ja 70 %:lla haastateltavista mielikuva oli positiivinen, mikä näkyy kuviosta 8.



KUVIO 8. Haastateltavien mielikuva Elisasta ennen kilpailutusta

Millä perustein Elisa oli mukana teillä tässä kilpailutuksessa?

Tällä kysymyksellä taustoitettiin Elisan rooli kilpailutuksessa. Neljä haastateltavaa kertoi Elisan olleen mukana kilpailutuksessa, koska sen kanssa oli tehty aiemmin jo yhteistyötä. Toiseksi yleisimpänä vastauksena oli Elisan potentiaali toimittaa ylipäätänsä haluttu palvelu, johon ei monen toimittajan uskottu pystyvän ja se, että Elisa on iso ja monipuolinen toimija, joten se on varteenotettava vaihtoehto.

IT-kilpailutuksessa oli oltu tyytymättömiä edelliseen toimittajaan ja pienistä toimittajista oli huonot kokemukset ennestään. Kokonaisuudessaan Elisa tulee mukaan kilpailutuksiin kokonsa, tunnettavuutensa ja monipuolisuutensa ansiosta. ”Elisa on aina yksi vaihtoehto”, kuten eräs haastateltava tiivisti.

Mitä tavoitteita teidän kilpailutuksellenne asetettiin?

Seuraavaksi jatkettiin vielä hieman kilpailutuksen taustoitusta ja pyrittiin ymmärtämään haastateltavan osapuolen tarvetta.

Kahdessa IT-ratkaisussa nousivat esille seuraavat asiat. Ensimmäisessä haluttiin vaihdepalvelun olevan teknisesti sopiva ja toimiva. Sillä asiakaspalvelusysteemin pitää antaa halutut vastaukset ja neuvot. Toisessa kilpailutuksessa sisäisiä IT-palveluita haluttiin tehostaa, minkä tarkoituksena on nykyaikaistaa infraa ja palveluita ja vapauttaa näin sisäisiä resursseja liiketoiminnallisesti kannattavaan suuntaan.

Mobiilikilpailutuksissa 5 haastateltavaa mainitsi kustannusten karsimisen tärkeäksi tavoitteeksi mutta vain yksi kertoi, että kilpailutuksessa katsottiin vain pelkkää hintaa.

Kolme haastateltavaa mainitsi tavoitteeksi toimivan puhelinvaihteen. ”Soitonsiirtojen on pelattava moitteetta”. Kahdella haastateltavalla oli tavoitteena karsia räjähdysmäisesti kasvaneita ulkomaan datamobiilikuluja. Yleinen laatu ja luotettava toimija saivat molemmat kaksi mainintaa. Yksi haastateltava kertoi hinnan kanssa tärkeäksi tavoitteeksi toimivan asiakaspalvelun.

Jättikö Elisa tarjoamatta jotain, mitä olisitte tarvinneet /olitte pyytäneet?

Kysymyksellä tiedusteltiin suoraan, muistiko haastateltava jotakin puutteellista Elisan tarjouksesta.

Voitetuista asiakkuuksista neljä viidestä oli sitä mieltä, että kaikki oleellinen tarjottiin. Yksi haastateltava kertoi, että Outlook-sopivuus olisi haluttu Elisa Ringin kalenteriin. Hinta olisi kuitenkin nykyisellään räätälöitynä todella kallis. Haluttaisiin samaan hintaan tai pienempään hintaan kyseinen ominaisuus, koska tämä palvelu mahdollistaa sen, että yrityksen keskuksista nähdään, ketkä työntekijät ovat vapaina ja ketkä varattuja.

Hävityissä kilpailutuksissa kaksi katsoi, että Elisa tarjosi kaiken oleellisen. IT-palveluiden ketteryudessa Elisan tarjous ei taipunut yrityksen vaatimuksiin. Hävitty mobiilikilpailutuksen tarjous oli passiivinen: ”Elisa olisi saanut olla aktiivisempi kilpailutuksessa ja tarjota rohkeammin omaa palveluaan (H10).” Toinen hävitty mobiiliasiakas ei pitänyt siitä, että tukipalvelu poistui Jyväskylästä, mistä sai aiemmin kasvotusten apua (H8).

Kokonaisuudessaan Elisa onnistui 60 %:ssa tapauksissa tarjoamaan täysin sitä, mitä kilpailuttajat tarvitsivat ja odottivat.

Millainen kuva teillä muodostui Elisan toimialaosaamisesta?

Tällä kysymyksellä tiedusteltiin Elisan ammattitaitoa toimialallaan, ja siihen saadut vastaukset olivat täysin yksimieliset. Jokainen haastateltava vastasi avoimesti, että Elisan toimialaosaaminen on joko ”aika hyvää”, ”hyvää” tai ”todella hyvää”. ”Elisalla on aika hyvä toimialaosaaminen. Tasavertainen DNA:n kanssa(H5)”. Näin kertoi mobiili- ja tietoliikennekilpailutuksessa mukana ollut haastateltava.

Yhdellä haastateltavalla oli kuitenkin esittää esimerkki havaitsemastaan epäkohdasta:

Jos jotain huonoa pitää sanoa, kun meille on tulossa puhelinvaihte, niin Elisa käyttää alihankkijoita. Tässä on ainakin yksi ulkopuolinen organisaatio mukana ja viestintä tämän alihankkijan kanssa käyttöönotoista ja aikatauluista ei ole toiminut saumattomasti. Ollaan joutunut tekemään vähän tuplatyötä. On pitänyt vähän viestitellä molempiin suuntiin. On tullut päällekkäisiä varauksia jopa samalla agendalla. (H1.)

Haastateltavista 100 % piti silti Elisan toimialaosaamista hyvänä.

Onko paikallisuudella tai alueellisuudella merkitystä päätöksenteossanne?

Tällä kysymyksellä haastattelija halusi selvittää, vaikuttaako suomalaisuus tai alueellisuus mitenkään kilpailutuksissa yleensä. Eli pyritäänkö suosimaan alueellista ja suomalaista toimijaa?

Haastateltavista 70 % katsoi paikallisuuden ja suomalaisuuden olevan eduksi. 30 %:lle vastaajista asialla ei ole mitään merkitystä päätöksenteossa. Alle on kerätty muutamia suoria lainauksia eri haastateltavilta. ”Pyritään suosimaan suomalaista, jos se on mahdollista. Suomen sisällä ei merkitystä (H2).” ”Jos on vaikutusta toimitusaikaan, tällöin voidaan suosia lähellä olevaa. Suomalainen yhteistyökumppani on toki aina plussaa.” (H3.) ”Pitää pystyä tuottamaan palveluja ympäri valtakunnan ja kun pystyy, tämän jälkeen suositaan mieluusti suomalaista (H4).” ”Ei mitään merkitystä. Halutaan lähinnä, että kaikki palvelut tulee yhdeltä toimittajalta. Laskut saadaan tällöin helpolla ja kätevästi kustannuspaikoille.” (H5.) ”Kotimaisuus on tärkeä, Telian ruotsalaisuus ei menisi helposti läpi hyväksyjältä, joten Teliaa vaikeampi ehdottaa isommissa kaupoissa (H6).” ”Mielellään suositaan suomalaista ja paikallista toimijaa, jos vaihtoehdot ovat muuten tasavahvat, niin silloin kyllä on plussaa (H7).” ”Kyllähän sillä aina on vaikutusta. Kyllä sitä aina haluaa paikallisia ja sen jälkeen suomalaisia toimijoita suosia.” (H8.)

Palvelun toimittaminen ja toteutuksen toimivuuden varmistaminen

Kysymyksellä testattiin, miten Elisa on onnistunut palvelun toimittamisessa ja miten haastateltavat varmistavat palvelun toimittamista ja asiakaslupauksia toimitajalta.

Elisalta onnistuu palvelun toimittaminen hyvin, sillä mitään isompaa valittamista siitä ei kenelläkään ollut. Paria haastateltavaa ärsytti vain Elisan käyttämä alihankkijaverkko. ”Aika hyvin Elisa hoiti toimituksen, mutta ei täydellisesti. Yllätti Elisan iso alihankkijaverkko välikäsinä. Ylimääräinen väliporras ei ole hyvä, ei täydellistä, mutta ei vielä haitaksi.” (H2.)

Haastateltavista yrityksistä 80 % haluaa testata toimittajan palvelulupauksia ja toimituksen varmuutta. Vain kaksi haastateltavaa kertoi asian olevan näin: ”Ei riitä aika tarkempiin testauksiin palvelulupauksista. Yleensä laskut kertoo sitten, pysyykö ihminen lupauksissaan, pitää pystyä luottamaan toisen sanaan.” (H8.)

Näistä 80 %:sta useampi kertoi käyvänsä läpi referenssejä. Moni piti myös tärkeänä yhdyshenkilön merkitystä ja ensikontaktia. Lisäksi moni kertoi kysyvänsä muiden alan ihmisten kokemuksia ja suosituksia. ”Me halutaan nähdä tiimin CV:t, ketkä lähtevät meitä palvelemaan. Lisäksi me halutaan haastatella henkilöitä, ketkä tulisivat toimimaan meidän kanssa.” (H9.)

IT-puolella halutaan testata demoamalla, jotta tiedetään, mitä saadaan. Demoympäristöt ovat kuulemma hyviä tapoja tehdä vaikutusta. Virtuaaliympäristöt olisivat taas tavoiteltavaa tulevaisuutta.

Liittyikö Elisan kanssa toimimiseen joitain riskejä?

Haastateltavista 60 % ei tunnistanut mitään riskejä Elisan kanssa toimimisessa. Eräs yritys olisi halunnut päästä testaamaan IT-palvelua virtuaaliympäristöön, eikä olla vain myyjän esitteiden ja demoamisen varassa (H2). Toinen haastateltava taas epäili Elisan kokoa: ”Valtavan kokoinen koneisto, riittääkö mielenkiintoa

palvella hyvin suhteellisen pientä toimijaa? Miten Elisan prosessit taipuvat meidän tarpeisiin?”. Epäiltiin, ettei räätälöinti toimisi hyvin. (H9.)

Mobiiliasiakas kertoi: ”Pienenä riskinä ajateltiin, saattaisiko hinnat lähteä nousemaan pikkuhiljaa tai tulisi jotain lisämaksujuttuja, jotain palvelumaksuja puheluihin ja hinnat pompsahtaisivat sitten. Ei nähty isona riskinä, mutta pienenä, jos jotain pitää keksiä.” (H7.) Toinen mobiilikilpailutuksessa ollut taas harmitteli laadukkaan tukipalvelun poistumista Jyväskylästä. Jyväskylästä poistui kasvotusten saatu tukipalvelu. (H8.)

Elisan tarjouksen sisältö ja tarjousdokumentin merkitys?

Tässä teemassa käsiteltiin Elisan tarjousten sisältöä, tarjousdokumentin merkitystä päätöksenteossa ja sitä, minkälainen on erinomainen tarjousdokumentti.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että Elisan tarjouksissa kaikki oli pääsääntöisesti kuvattu riittävällä tarkkuudella. Kritiikkiä tuli hieman itse sopimuksesta, joka kuulemma muistuttaa vakuutusyhtiötä 25 sivulla pikkutekstiä.

Tarjousdokumentin merkitystä päätöksenteossa piti neljä haastateltavaa isona, kolme katsoi, että sillä on vähän merkitystä ja kolmelle haastateltavalle sillä ei ollut mitään merkitystä (kuvio 9).



KUVIO 9. Tarjousdokumentin merkitys päätöksenteossa.

”Esimerkiksi jos Elisa olisi 20 % halvempi kuin toinen toimija, niin jos tämä toinen toimija kommunikoi paremmin ja selkeämmin ja hinnoittelut ovat meille selkeät ja meille esitettävät palvelut esitetään selkeästi ja ymmärrettävästi, niin voi hyvinkin olla, että emme ottaisi tässä tapauksessa tätä halvinta vaihtoehtoa. Tarjousdokumentti on kuin käyntikortti yrityksestä.” (H1.)

Haastateltavien kertoman mukaan **erinomaisessa tarjousasiakirjassa** olisi hyvä dokumentoida tarkasti, mitä valintoja siihen sisältyy ja mitä ostajan pitää tehdä. Tarjousdokumentin pitää olla mahdollisimman selkeä: siitä löytyy se, mitä on pyydetty, eikä siinä ole mitään ylimääräistä. Tarjousdokumentista pitäisi karsia kaikki epäoleellinen pois, koska asiakkaalle pitäisi tarjota vain sitä, mitä on pyydetty.

Liittymäkohtaisesti pitäisi eritellä yhdessä taulukossa kaikki numerot, sim-kortit, nimet, liittymätyyppi ja se, minkälainen mobiilidata siihen kuuluu. Vielä parempi

olisi, jos saisi laitteet mukaan samaan taulukkoon. Teknisten tietojen olisi hyvä näkyä mahdollisimman selkeästi. Hintojen pitäisi näkyä, eli mitä mikäkin liittymä pitää sisällään eritellysti, ja mitä se maksaa?

Millaisen vaikutelman saitte Elisan ammattitaidosta myynti- ja tarjousprosessin aikana?

Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä. Sillä 90 % vastaajista kertoi avoimesti ammattitaidon olevan hyvää tai todella hyvää. Kehuja tuli omien tuotteiden tuntemisesta ja kysymyksiin vastaamisesta. Ainoa vastaaja, joka ei ollut täysin vakuuttunut ammattitaidosta, kertoi silti, että ammattitaito on parantunut aikaisempaan nähden ja tässä suurin tekijä on ollut se, että yrityksellä on nyt nimetty yhteyshenkilö Elisan suuntaan.

Pidättekö Elisan tuotteita laadukkaina ja mikä on laadun merkitys?

Odotetusti haastateltavat pitivät laatua erittäin tärkeässä asemassa päätöksenteossa. Pari vastaajaa totesi silti, että mobiilipuolella laadussa on vaikea erottua kilpailijoista, joten mobiileissa olisi hyvä erottua positiivisesti myös jotenkin muuten. Käytännön kokemuksen ja mielikuvien mukaan kaikki vastaajat pitivät Elisan tuotteita laadukkaina.

Alle on koottu lainaukset kahdelta haastateltavalta, joilla oli jotakin pientä negatiivistakin sanottavaa Elisan laadusta. ”Web-pohjainen hallintaportaali on poikkeus. Ihme muutosvaiheessa, siellä vanhaa ja uutta sekaisin.” (H2.) ”Muuten laadukkaita, mutta Oma Elisan käyttöliittymä on kaukana laadukkaasta. Se on kuin 90-luvun käyttöliittymä, se pitäisi päivittää nykyaikaan. Joutuu pomppimaan eri paikkoihin, navigaatio on huono. Käyttöliittymää ei ole kovin helppo lähestyä.” (H3.)

Elisan hinnoittelu

Tällä teemakysymyksellä haettiin tietoa, ovatko Elisan hinnat kilpailukykyiset verrattuna sen kilpailijoihin, miten asiakkaat katsovat hintoja ja korostuvatko hinnoittelussa jotkin tietyt osa-alueet.

Voitetuista asiakkuuksista kaikkien mielestä Elisan hinnat olivat lopulta kilpailukykyisiä. Yhden yrityksen kanssa meni kuitenkin tiukille: ”Ensimmäinen tarjous Elisalta ei ollut kilpailukykyinen, meni monelle tarjouskierrokselle lopullinen päätös. Oltiin jo vaihtamassa DNA:lle, mutta hinnoissa tultiin lopulta vastaan lähelle DNA:n tarjoustaan. Hinta oli lopulta vasta kilpailukykyinen.” (H3.)

Useampi haastateltava kertoi, että Elisan vaihdopalvelu on vähän tai selvästi kalliimpi kuin DNA:lla. Satunnaisesti taas todettiin, että liittymäpuoli on halvempi ja kiinteissä kuituliittymissä Elisa on selvästi halvempi kuin DNA. Ulkomaan datassa Elisaa pidettiin muita halvempaan, Suomen datassa taas Elisa ei ole muita halvempi. Hinnoittelua pidettiin selkeänä karsimismallin myötä. Myös kiinteä hinnoittelu keräsi laajasti kiitosta. Useampi haastateltava kertoi, että he katsovat hinnoittelussa vain kokonaispotin hintaa. Näihin tapauksiin osuivat myös ne tutkimuksen pari yritystä, jossa vaikuttaja ja päättäjä olivat sama henkilö.

Elisan ulkomaan kiinteä hinnoittelu keräsi kiitosta:

Elisan kiinteä hinnoittelu ratkaisi. Elisa tarjoaa datapaketteja ulkomaille hintaan 14,90 e/giga, tämä on hyvä ja selkeä, kun gigan voi aktivoida tekstiviestillä käyttöön ulkomailla. Muut pärjäävät hinnoittelussa Euroopassa, mutta kun mennään Jenkkeihin tai Aasiaan, Elisa on kilpailukykyisin. Kilpailijoilla ei ollut tarjota kiinteitä hintoja ulkomaille, paitsi Ainacomilla. Ainacomin ongelma on se, että pitää maksaa minimissään 300 e aina joka kuukausi, vaikka ei käyttäisi mitään ulkomailla. (H1.)

Hävityissä kilpailutuksissa kaksi piti Elisan hintoja kilpailukykyisinä. Eräs mobiilikilpailutettu ei pitänyt hintoja riittävän kilpailukykyisinä, jotta Elisaan olisi vaihdettu, koska vaihtamiskustannukset ovat merkittävät. Kaksi mobiilikilpailutushaastateltavaa eivät pitäneet Elisan hintoja kilpailukykyisinä. ”Hinnat eivät olleet kilpailukykyiset. DNA oli halvempi selkeästi. Puolet oli eroa hinnassa, kilpailija tarjosi puolet paremman hinnan.” (H8.)

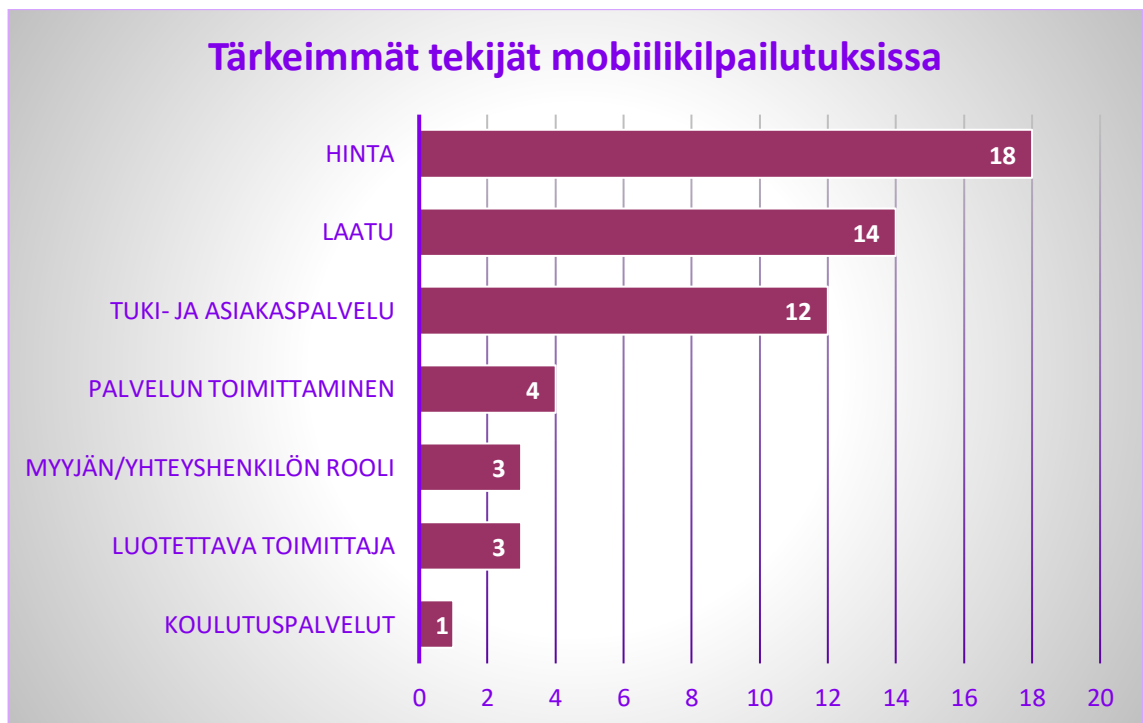
Tärkeimmät päätöksentekokriteerit järjestyksessä

Haastattelija pyysi kertomaan tämän kysymyksen avulla tärkeysjärjestyksessä, mitkä tekijät ratkaisevat eniten kilpailutuksessa.

Molemmat IT-kilpailutuksen haastateltavat pitivät tärkeimpänä laatua. Toisessa näistä tapauksista se käsitti vaihdopalvelun käytettävyyden ja toisessa räätälöidyn, ketterän ja laadukkaan ratkaisun. Sitä, että asiakaspalvelu ja tukipalvelu toimivat moitteettomasti, piti toinen haastateltava toiseksi tärkeimpänä ja toinen kolmanneksi tärkeimpänä. Lisäksi haastateltavat antoivat arvoa luotettavalle palvelun toimittajalle.

Hinta ei tuntunut olevan IT-puolella niin isossa roolissa: ”Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, katsotaan, että hinta ei tule kauhean paljon kalliimmaksi kuin DNA:lla (H2).” ”Kunhan vain ei erotu selkeästi kalliimpana muihin verrattuna (H9).”

Mobiilikilpailutukset käsittivät 8 haastattelutapausta. Haastattelija pisteytti vastaukset niin, että tärkeimpänä pidetty tekijä sai 3 pistettä, toiseksi tärkeimpänä pidetty asia sai 2 pistettä ja muut mainitut asiat saivat 1 pisteen (kuvio 10).



KUVIO 10. Mobiilikilpailutuksen tärkeimmät tekijät

Mobiilipuolella hinta nähtiin tärkeimpänä tekijänä, mutta laatu ja toimiva tuki- ja asiakaspalvelu olivat myös selvästi tärkeitä tekijöitä. Neljä haastateltavaa piti tärkeimpänä hintaa, kolmelle haastatellulle tärkeintä oli laatu. Yksi henkilö puolestaan asetti tuki- ja asiakaspalvelun toimivuuden kaikista tärkeimmäksi tekijäksi.

Kaksi haastateltavista luonnehti asiaa seuraavasti:

Luotettavuus ja laatu ovat tärkeimmät kriteerit. Yhteyshenkilöllä on iso merkitys. Ei me haluta soitella mihinkään vaihteisiin. Luotettavuuden ja laadun jälkeen tulee heti hinta, koska usein muuten ei esim. mobiileissa pystytä juuri erottumaan. Hinnan vaikutus riippuu, kuinka isoja eroja on toimittajien välillä. Jos erot ovat isoja, hinnan merkitys nousee tärkeimmäksi tekijäksi. (H3.)

Mielummin kallis hinta ja hyvä kuuluvuus, kuin halpa ja huono kuuluvuus. Laatu on tärkein kriteeri, hintaerot ovat suhteellisen pieniä kilpailijoiden kesken. Hinta merkitsee silti, mutta hinnan ja laadun väliin menee vielä saatavuus, pitää pystyä toimittamaan sellaista, mitä muut eivät pysty toimittamaan. (H6.)

Tehtiinkö ostopäätös ennen Elisan kontaktia

Haastattelija halusi selvittää, kuinka nopeasti ostopäätöksiä tehdään ja oliko kertaakaan ostopäätöstä tehty ennen Elisan kontaktia.

Selvisi, että useimmiten yritykset ovat itse ensin yhteydessä Elisaan ja pyytävät tarjousta, kun he tekevät kilpailutustaan. Vain yhdessä tapauksessa kymmenestä ostopäätös oli tehty, ennen kuin Elisa otti itse yhteyttä. Tällöin asiakas oli päättänyt jo siirtyä kilpailijan asiakkaaksi. (H10.)

Miksi Elisa valittiin/ei valittu

Tällä kysymyksellä kerrattiin edellä käytyä haastattelua ja kysyttiin suoraan, miksi haastateltu yritys päättyi Elisaan tai valitsi kilpailijan.

Elisan IT-tapauksessa **valinnut** yritys oli ollut tyytymätön DNA:n tarjoamaan palveluun, koska sen palvelunorganisointi oli ollut heikko. Katsottiin, että Elisan tarjoama palvelu on laadukkaampi ja hinnaltaankin vielä vähän halvempi, joten päätettiin vaihtaa Elisaan. (H2.)

Voitetuissa mobiilikilpailutuksissa Elisaan päädyttiin vain yhdessä tapauksessa suoraan halvimman hinnan perusteella. Kahdessa tapauksessa Elisa voitti sen takia, että haastateltavat kertoivat, kuinka iso vaiva olisi vaihtaa toimittajaa. Näistä toisessa kilpailutuksessa oltiin jo lähellä vaihtaa DNA:han, mutta Elisan viimeinen tarjous hinnan pudotuksineen sai jäämään vanhaksi asiakkaaksi. ”Ollaan totuttu käyttämään Elisa Ringiä jo 5 vuotta, olisi iso homma vaihtaa uuteen toimittajaan, joten heppoisin perustein ei lähdetä vaihtamaan toimittajaa. Ei haittaa, jos hinnatkin ovat tässä tapauksessa vähän kalliimmat kuin kilpailijoilla.” (H5.)

Neljännessä voitettussa mobiilikilpailutuksessa Elisa voitti tarjoamansa avulla. Elisa pystyi tarjoamaan ulkomaan datahinnoitteluun kiinteän hinnoittelun ja oli siinä hinnoittelussa selkeästi ainoa toista palvelun tarjoajaa (AinaCom) halvempi.

Elisa sai kiitosta laadusta, toimivasta asiakaspalvelusta ja osaavista yhteyshenkilöistä. Haastateltavat kertoivat, kuinka on tärkeää, että on tuttu ja osaava yhdyshenkilö, joka mielellään pysyy samana eikä vaihdu toiseen.

IT-kilpailutuksessa **Elisaa ei valittu**, koska Elisan palvelut eivät taipuneet siihen, mitä kilpailutuksen tehnyt yritys olisi kaivannut. Elisan tarjousdokumentissa oli epäselvyyksiä, ja asiakas epäili Elisan kykyä palvella suhteellisen pientä toimijaa. Pääsyy oli silti se, että kilpailija sai vakuutettua kilpailuttavan yrityksen paremmasta palvelusta ja ketterämmästä sekä räätälöidymmästä ratkaisusta. (H9.)

Mobiileissa kaikki kilpailutukset hävitettiin epäsuorasti hinnan takia. Näissä kaksi asiakasta neljästä haukkui Elisan strategian. Sillä heidän mukaansa hintoja ei päivitetä, vaan vanhoilla sopimuksilla rahastetaan loppuun saakka. Molemmat yritykset vaihtoivat DNA:lle, joka oli haalinut uudet asiakkaat itselleen aggressiivisella hintakilpailulla. (H8; H6.) ”DNA oli puolet halvempi, rahallisesti iso säästö vaihtaa operaattoria (H8). ”Puhelinpuolella hintatason ylläpito jäi tekemättä, ja siirryttiin DNA:lle, ne teki tarjouksen, josta ei voinut kieltäytyä. Elisalla hinnoittelussa seurataan sopimusvälejä. Kun sopimus on katkolla, pitäisi ajoissa tarjota uutta sopimusta, eikä anneta vanhan jatkua automaattisesti.” (H6.)

Kolmas hävitty tapaus liittyi myös osittain edellä kerrottuun, Elisa ei ollut kuulemma aktiivinen kilpailutuksessa. ”Elisan olisi tullut lähteä ajoissa mukaan aktiivisesti tarjoamaan kilpailukykyistä hintaa palvelulle.” Kun Elisa otti yhteyttä, oli potentiaalinen asiakas tehnyt jo päätöksen siirtyä Telian asiakkaaksi. (H10.)

Neljännessä tapauksessa asiakas ei vaihtanut Elisaan vaihtamisen vaivan takia.

Elisan liittymät ovat vain vähän parempia. Vaihtamisen vaiva on iso, meillä on monta liittymää ja kaikille pitäisi sitten liittymät vaihtaa. Siinä menee hukkaan paljon työaikaa ja vanhoja liittymiä saattaa jäädä kuitenkin päälle. Siitäkin tulee sitten taas kustannuksia. Päädyttiin siksi juuri, että ei vaihdeta pois DNA:sta, koska Elisa oli korkeintaan marginaalisesti edullisempi. (H7.)

Elisan olisi pitänyt pystyä tarjoamaan merkittävästi edullisempi mobiiliratkaisu, jotta kilpailutuksessa olisi voitettu DNA:lta asiakas omaan piiriin.

Päätöksentekoon osallistujat

Haastattelijaa kiinnosti oletusarvoisesti, montako henkilöä osallistuu päätöksentekoon tässä 10 -99 henkeä työllistävässä yritysten segmentissä.

Kahdeksassa tapauksessa kymmenestä päätöksentekoon osallistui 2 henkilöä, yhdessä tapauksessa oli 3 henkilöä ja yhdessä tapauksessa savolaisen rakennusliikkeen toimitusjohtaja hoiti yksin koko kilpailutuksen ja päätöksenteon.

Kuudessa tapauksessa haastateltava toimi vaikuttajan roolissa kilpailutuksen toteuttajana ja teknisen päätöksen tekijänä, jolloin hän esitti päätöksensä taloudellisesti hyväksyttävästi ylemmälle taholle. Ylemmäksi tahoksi kerrottiin mm. toimitusjohtaja, hallintopäällikkö, talouspäällikkö ja hallitus.

Yhdessä tapauksessa toimitusjohtaja hoiti kilpailutuksen ulkopuolisen konsultin kautta ja teki päätöksen tämän tekemien taulukoiden ja arvioiden perusteella. Eräällä helsinkiläisellä yrityksellä toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja toimivat molemmat vaikuttajina ja päättäjinä kilpailutuksessa ja tekivät päätöksen kaksin. Keski-suomalaisen yrityksen toimitusjohtaja johti kilpailutusta ja teki päätöksen toimistopäällikön suorittaman kilpailutuksen perusteella.

Yksimielisyys toimittajan valitsemisesta

Kaikki haastateltavat kertoivat päätöksen olleen lopulta yksimielinen sen osalta, mitä he siitä tiesivät.

Toimivan kumppanuuden määrittely

Tällä kysymyksellä selvitettiin, minkälaisen kumppanin kanssa yritykset haluavat tehdä yhteistyötä ja miten yhteydenpitoa tulisi hoitaa. Eli kun kilpailutuksesta on voitettu asiakas, miten asiakas pidetään tyytyväisenä ja saadaan jäämään asiakkaaksi jatkossakin?

Haastateltavat olivat yllättävän samoilla linjoilla toimivasta kumppanuudesta. Kaikki pitivät erittäin tärkeänä nopeaa ja toimivaa asiakaspalvelua. Toimittajan tulee vastata puheluihin ja viesteihin nopeasti. Palvelua tulee saada muulloinkin kuin vain myyntivaiheessa. Jos toimittaja ei tiedä kysymykseen vastausta, toimittajan tulee ottaa siitä selvää ja palata asiaan, kun siihen on löytynyt vastaus. Toimittajan tulee pitää kiinni siitä, mitä on luvannut ja sopinut. Toimittajan on pysyttävä aikatauluissa.

Yhteydenpidossa tärkeimmäksi nähtiin selkeä ja nimetty yhteyshenkilö, jonka saa aina kiinni ja jolta saa aina apua. ”Pitää olla nimetty yhteyshenkilö, jonka saa helposti kiinni ja yhteyshenkilön viestit ovat ymmärrettäviä. Yhteyshenkilön on osattava yksinkertaistaa asiat. Ei käytettäisi mielellään ammattislangia, vaan pystyttäisiin puhumaan mahdollisimman paljon samaa kieltä. On pystyttävä seisomaan omien järjestelmiensä ja palveluiden takana.” (H5.)

Eräs haastateltava katsoi myös, että olisi helpompaa ja selkeämpää, kun yrityksellä olisi vain yksi yhteyshenkilö:

Elisalla on huono se, että on vähän joka osa-alueeseen oma yhteyshenkilö, niin se on välillä vähän hankalaa. Olisi paljon selkeämpää ja helpompaa, että yksi yhteyshenkilö pystyisi auttamaan joka asiassa, vaikka hän ei olisikaan se tekninen osaaja ja toteuttaja juuri siinä osa-alueessa. Yhteyshenkilö voisi silti hoitaa asian eteenpäin niin, että se asia tulee hoidettua. Se olisi semmoinen selkeä parannusmahdollisuus. (H7.)

Hinnoittelussa toimittajan tulisi seurata sopimusvälejä. Kun sopimus on katkolla, tulee toimittajan tarjota hyvissä ajoin aktiivisesti uutta sopimusta eikä antaa vanhan jatkua automaattisesti. Tästä asiasta tuli useammalta Elisalle negatiivista palautetta. ”Yhteistyön pitää olla läpinäkyvää, eikä toisen etuuskien tavoittelua. Asiakasta ei saa vain laskuttaa ja olla tuottamatta lisäarvoa. Pitää olla aitoa kumppanuutta niin, että toimittaja pyrkii myös aidosti ja oikeasti tavoittelemaan asiakkaan parasta. Tämmöisestä palvelusta maksaa mielellään vähän ylimääristäkin.” (H8.) Haastateltu taas jatkoi toivovansa Elisan edustajan sanovan näin: ”Te maksatte tällä hetkellä ylihintaa, meillä olisi tarjota teille tällä hetkellä nyt tämmöistä parempaa pakettia.” Hän toivoi, että pyrittäisiin pitämään nykyiset asiakkaat yrittämättä rahastaa heitä loppuun saakka. ”Voi tarjota lisää, katsoa hintoja ja luoda näin myös sitä läpinäkyvyyttä toimintaan.” (H8.)

Jokainen haastateltu toivoi, että toimittaja olisi säännöllisesti yhteydessä joka vuosi kysellen yleiset kuulumiset ja päivittäisi samalla kertaa sopimuksia. Pieniä eroja löytyi siitä, kuinka usein vuodessa tulisi olla yhteydessä. Kaikkien yhteydenpitovälitoive osui välille 1 - 4 kertaa vuodessa. Suurimman osan mielestä hyvä yhteydenpitoväli olisi kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi useampi kertoi että, toimittajan tulisi olla lisäksi yhteydessä noin kuukausi sen jälkeen, kun jokin uusi palvelu on otettu käyttöön, ja kysellä, miten uusi palvelun käyttöönotto on sujunut.

Muuta sanottua

”DNA ollut äärettömän tehokas asiakaspalvelussa kaikin puolin, vastausajat heillä loistavat. Elisalla asiakaspalvelu myös parantunut.” (H6.)

”Elisalta ei olla koskaan yhteyksissä asiakkaaseen, jos olisi tarjolla halvempia ratkaisuja. Hintoja ei päivitetä, vaan vanhoilla sopimuksilla rahastetaan aina loppuun saakka ja tämä oli se suurin syy miksi lähdettiin Elisalta.” (H8.)

”Tarjotaan, hei että meillä on nyt vähän parempi tarjous, tämä on hyvää asiakaspalvelua, kun näin toimitaan. Elisa häviää siinä, kun se ei tuo tarjoustaan koskaan etukäteen, häviäähän Elisa siinä rahaa toki, mutta enemmän ne häviävät siinä, kun asiakas lähtee pois kokonaan.” (H8.)

”Päivitetäisiin numeroita, joissa ei ole ollut liikennettä. Otettaisiin asiakkaalta pois ns. tyhjät ja turhat kulut, eli ei yritettäisi rahastaa tahallaan.” (H5.)

”Elisalla on aika hyvä toimialaosaaminen. Tasavertainen DNA:n kanssa. Telian kanssa ei ole löydetty yhteisymmärrystä 10 vuoteen.” (H5.)

Toivottaisiin rajatonta EU-käyttöä, mutta sitä ei valittavasti vielä kukaan muukaan tarjoa. ”Se olisi hyvä tuote, mistä voisi vähän maksaakin.” (H7.)

”Ulkomaan tietoliikenne toimii Elisalla paremmin ja halvempi kuin DNA:lla. Kattavuus Elisalla hyvä, paitsi Pohjois-Suomessa, jossa käytetään Teliaa tai DNA:ta.” (H6.)

4.4 Yhteenveto tuloksista

Aluksi huomataan, että tämän tutkimuksen haastateltavat ovat kahdeksassa tapauksessa kymmenestä toimineet kilpailutuksessa vaikuttajina, hoitaen itse kilpailutuksen teknisen päätöksenteon. Tässä segmentissä päätöksentekoon osallistuu yleensä 2 henkilöä. Vaikuttaja tekee kilpailutuksen ja hoitaa teknisen päätöksenteon, jonka joku ylempi taho hyväksyy taloudellisesti ja lopullisesti. Joten päätöksenteossa tulisi tässä segmentissä pyrkiä selvästi vaikuttamaan tähän vaikuttajana toimivaan teknisen päätöksen tekijään, joka käytännössä tuntuu tekevän ostopäätöksen hyvin pitkälti yksinään ja jolta vaikuttaja hakee vain taloudellisen hyväksynnän ylemmältä taholta.

Tämän segmentin (10–99) yrityksistä 70 %:lla oli positiivinen mielikuva Elisasta ennen kilpailutusta ja 30 %:lla se oli neutraali. Tämä kertoo siitä, että Elisaan suhtaudutaan yleisesti positiivisesti eikä siitä ole isoja negatiivisia ennakkokäsityksiä. Kaikki haastateltavat pitivät Elisan toimialaosaamista hyvänä. Pienenä haittana pidettiin silti Elisan alihankintaverkostoa, joka saattaa aiheuttaa asiakkaalle tuplatyötä, tuplavarauksia ja epäselvyyksiä viestintään: pitäisikö olla yhteydessä alihankkijaan vai itse Elisaan? Elisan palvelun toimittamisessa ei ole ollut ongelmia, ja siinäkin kritiikki kohdistui vain Elisan laajaan alihankintaverkoston.

Elisan alihankintaverkostoa pidettiin ärsyttävänä välikätenä, mutta sitä ei koettu vielä haitaksi.

Haastateltavista 70 % kertoi paikallisuuden ja suomalaisuuden olevan eduksi toimittajalle. Haastateltavat halusivat mielellään suosia paikallista ja sen jälkeen suomalaista toimijaa. Varsinkin, jos kilpailutuksessa vaihtoehdot ovat muuten tasavahvat, voidaan mieluusti valita paikallisempi ja suomalaisempi vaihtoehto. Suurin osa haastateltavista yrityksistä (80 %) haluaa testata toimittajan palvelulupauksia ja toimituksen varmuutta. Suosituimpia keinoja tähän on käydä läpi referenssejä ja kysellä muiden alan toimijoiden kokemuksia ja suosituksia. Lisäksi tässä toimittajan luotettavuuteen vaikuttaa suuresti ensikontakti ja yhdyshenkilön rooli. IT-puolella taas halutaan testata toimivuutta demoamalla, Virtuaaliympäristöt olisivat puolestaan tavoiteltavaa tulevaisuutta IT-palvelujen esittelyssä.

Haastateltavien yritysten henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että Elisan tarjouksissa kaikki oli pääsääntöisesti kuvattu riittävällä tarkkuudella. Kritiikkiä tuli vähän itse sopimuksesta, joka kuulemma muistuttaa vakuutusyhtiötä 25 sivulla pikkutekstiä. Itse tarjousdokumentilla on kuitenkin merkitystä päätöksenteossa, sillä vastajista neljä piti sen merkitystä isona ja kolme näki, että sillä on vähän merkitystä. Yleisesti kommentoitiin, että erinomaisella tarjousdokumentilla voi erottua edukseen kilpailijoihin nähden. Erinomaisessa tarjousdokumentissa olisi kerrottu tarkasti, mitä valintoja siihen sisältyy ja mitä ostajan pitää tehdä askel askeleelta. Dokumentin tulisi olla mahdollisimman selkeä, eikä siinä tulisi olla mitään ylimääräistä, vaan ainoastaan se, mitä asiakas on pyytänyt.

Liittymäkohtaisesti olisi hyvä eritellä yhdessä taulukossa kaikki numerot, sim-kortit, nimet, liittymätyyppi ja se, minkälainen mobiilidata siihen kuuluu. Vielä parempana nähtäisiin, jos saisi laitteet mukaan samaan taulukkoon. Hinnat tulisi eritellä näkyvästi ja selkeästi, eli mitä mikäkin liittymä pitää sisällään eritellysti ja mitä se kustantaa?

Hinnoista puhuttaessa voitetuista asiakkuuksista kaikkien mielestä Elisan hinnat olivat lopulta kilpailukykyisiä. Useampi haastateltu kertoi, että Elisan vaihdepalvelu on vähän tai selvästi kalliimpi kuin DNA:lla. Satunnaisesti taas todettiin, että liittymäpuoli on halvempi ja kiinteissä kuituliittymissä Elisa on selvästi halvempi

kuin DNA. Ulkomaan datassa Elisaa pidettiin muita halvempänä, mutta Suomen datassa taas Elisa ei ole muita halvempi. Hinnoittelua pidettiin selkeänä karsimismallin myötä. Myös kiinteä hinnoittelu keräsi laajasti kiitosta, varsinkin ulkomaan hinnoittelussa sillä tuntuu olevan iso rooli ja sen ansiosta Elisa voittikin yhden kilpailutuksen. Hävityissä kilpailutuksissa vain kaksi haastateltavaa piti Elisan hintoja kilpailukykyisinä. Kaikki hävityt kilpailutukset johtuivat epäsuorasti hinnasta, paitsi IT-kilpailutuksessa. IT-kilpailutus hävittiin siihen, että kilpailija sai vakuutettua asiakkaan paremmasta palvelusta ja ketterämmästä sekä räätälöidymmästä ratkaisusta.

Hävityissä mobiilikilpailutuksissa puolet haukkui Elisan strategian, sillä näiden asiakkaiden mukaan Elisa ei päivitä hintojaan vaan vanhoilla sopimuksilla rahastaa loppuun saakka. Nämä pettyneet yritykset vaihtoivat DNA:lle, joka oli kuulemma haalinut uudet asiakkaat itselleen reilusti halvemmalla hinnalla, kuin mitä Elisalle maksettiin aiemmin. Myös kolmas hävitty mobiilikilpailutus liittyi edellä kerrottuun, sillä siinä ei ollut ajoissa oltu yhteydessä asiakkaaseen, joka oli tehnyt ostopäätöksen jo siinä vaiheessa, kun Elisa otti vasta yhteyttä. Viimeisessä mobiilihäviössä asiakas ei vaihtanut Elisaan vaihtamisen vaivan takia. Jotta uusi asiakas vaihtaisi Elisaan, Elisan pitäisi pystyä tarjoamaan merkittävästi vanhan toimittajan hintaa halvempi mobiiliratkaisu, koska asiakkaalle syntyy vaivaa ja kustannuksia vaihdosta. Siten uuden asiakkaan haaliminen on aina vaikeampaa. IT-ratkaisussa Elisaan vaihdettiin, koska DNA:n palveluorganisointi oli heikko ja Elisan palvelua pidettiin laadukkaampana ja hieman vielä halvempänä. Mobiileissa Elisa voitti vain kerran halvimman hinnan perusteella. Kahdessa tapauksessa Elisa voitti enimmäkseen sen takia, että olisi liian iso vaiva vaihtaa toimittajaa. Viimeisessä tapauksessa Elisa voitti ulkomaan datahinnoittelutarjoamansa takia.

Kilpailutusten häviäminen ei jäänyt kiinni elisalaisten ammattitaidosta myynti- ja tarjousprosessin aikana, sillä peräti 90 % vastaajista kertoi avoimesti ammattitaidon olevan hyvää tai todella hyvää. Kehuja elisalaisille tuli omien tuotteiden tuntemisesta ja kysymyksiin vastaamisesta.

Teoriaosuudessa käytiin läpi ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Aiemman tutkimuksen ja teorian mukaan pk-yritykset antavat eniten arvoa ostopäätöstä

tehdessään myyjän ammattitaidolle, luotettavuudelle ja ostettavan palvelun tai tuotteen hintalaatusuhteelle. Tässä tutkimuksessa IT-tapauksissa pidettiin laatua kaikkein tärkeimpänä tekijänä. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin moitteetomasti toimivaa asiakas- ja tukipalvelua. Kolmentena annettiin arvoa luotettavalle toimijalle. Hintaa ei näytetä pidetyn tärkeänä IT-kilpailutuksissa, kunhan hinta ei vain ole selvästi kalliimpi kuin kilpailijoilla. Mobiilipuolella hintaa pidettiin tärkeimpänä tekijänä, mutta laatu ja toimiva tuki- ja asiakaspalvelu olivat myös todella tärkeitä tekijöitä. Aiemmissä tutkimuksissa merkittäviksi tekijöiksi esille nousseet myyjän rooli ja luotettavuus saivat myös vähän mainintaa.

Yhteistyökumppanin asiakaspalvelun tulee olla todella nopeaa ja toimivaa. Toimittajan pitää vastata puheluihin ja viesteihin nopeasti. Palvelua halutaan saada muulloinkin kuin vain myyntivaiheessa. Toimittajan pitää pystyä pysymään lupauksissaan ja aikatauluissaan. Tärkeimmäksi yhteydenpidossa nähtiin selkeä ja nimetty yhteyshenkilö, jonka saa aina kiinni ja jolta saa aina apua, vaikka kyseinen yhteyshenkilö ei olisikaan juuri kysytyn asian tekninen asiantuntija. Hinnoittelussa toimittajan pitäisi seurata sopimusvälejä, kun sopimus on katkolla, ja päivittää sopimuksia eikä rahastaa vanhoilla sopimuksilla. Jokainen haastateltu toivoikin, että toimittaja olisi säännöllisesti yhteydessä joka vuosi kysellen yleiset kuulumiset ja päivittäisi samalla kertaa sopimuksia.

Tutkimus osoittaa, että mobiilipuolella on selvästi helpompaa pitää vanha asiakas kuin hankkia uusi asiakas joltain toiselta toimittajalta itselleen, koska vaihtamisesta syntyy kustannuksia ja isoa vaivaa, kuten edellä asiaa on käsitelty. Jotta mobiilipuolella saadaan itselle uusi asiakas toiselta toimittajalta, tarjotussa hinnassa pitäisi huomioida yrityksen vaihtamisen kustannukset. Vaihtamisen kustannusten ansiosta Elisa onnistui säilyttämään kaksi asiakasta juuri ja juuri DNA:lta. Tosin DNA onnistui viemään Elisalta kaksi asiakasta aggressiivisella hintakilpailulla, kun Elisa ei päivittänyt aktiivisesti uusia sopimuksia.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat pk-yrityksen asiakkuuden syntymiseen tai potentiaalisen pk-yritysassiakkaan karkaamiseen kilpailijan asiakkaaksi. Näitä tekijöitä onnistuttiin löytämään useita, ja niitä käsiteltiin aiemmassa luvussa 4.4 Yhteenveto tuloksista. Työn tavoitteena oli tuoda uutta tietoa asiakkuuksien luontiin ja parantamiseen tutkitussa segmentissä. Työn tavoitteet täyttyivät, ja Elisa pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia ja jatkojalostamaan niitä lisätutkimuksiin. Tutkimuksen eettinen näkökulma on otettu huomioon lähdesuojana niin, että haastateltujen henkilöiden edustama yritys tai heidän nimensä ei tule esille.

Koska IT-kilpailutuksia oli haastatteluista vain 2, voidaan tuloksia pitää niiden osalta vain korkeintaan suuntaa-antavina. Mobiilien osalta tulokset ovat paljon validimmat, koska laadullisia haastatteluja kertyi niistä 8, joten mobiilikilpailutusten tulosten perusteella voidaan tehdä selvästi pitävämpiä päätelmiä. Kun tuloksia verrataan teoriaosuuteen, huomataan, että myös tässä tutkimuksessa myyjälle tai paremminkin yhdyshenkilölle annetaan paljon arvoa myyntitilanteessa.

Tämä tutkimus tukee aiempaa tutkimusta siinä, että myyjältä vaaditaan kokonaisvaltaista ammattitaitoa ja vaikka myyjä ei osaisi itse ratkaista ongelmaa teknisesti, täytyy myyjän pystyä silloin ohjaamaan asiakas nopeasti sellaisen henkilön luokse, joka osaa ratkaista ongelman teknisesti. Tämän työn tulokset myös vahvistavat aiempaa käsitystä siitä, että ostaja haluaa olla mahdollisimman hyvin informoitu koko ostoprosessin ajan ja sen jälkeenkin maksavana asiakkaana. Kun teoriaosuudessa pidettiin tärkeänä ostamisen helppoutta ja sitä, että oston voi suorittaa verkossa, ei näille väitteille taas löytynyt tutkimuksesta erityisemmin mitään puoltavia seikkoja. Sen sijaan teorian ostopäätöstekijöissä esiin noussut palvelun toimittajan luotettavuus todettiin olennaiseksi tekijäksi monen haastatellun mielestä tässä tutkimuksessa.

Kehitysideoita syntyi tulosten ja johtopäätösten perusteella. IT-puolella arvostetaan laatua, ketteryyttä ja käytettävyyttä, joten Elisan tulisi panostaa palvelun esittelyssä demoamiseen ja suunnitella tulevaisuuden esittelymuotoa virtuaaliympäristöihin.

Mobiileissa tulisi alkaa aktiivisesti seuraamaan sopimusvälejä, eli kun sopimus on katkolla, Elisan pitäisi tarjota hyvissä ajoin aktiivisesti uutta sopimusta eikä antaa vanhan jatkua automaattisesti. Tämän takia Elisa menetti useamman asiakkaan. On ymmärrettävää, että jos asiakkuus on kannattamaton, siitä luovutaan. Mutta näissä tapauksissa on vaikea uskoa kannattamattomuuteen, koska DNA otti itselleen asiakkuudet paljon halvemmalla ja DNA:n ammattitaitoa ja toimialaosaamista pidettiin haastateltujen keskuudessa hyvänä. Nyt Elisa menetti helposti asiakkaita nykyisen strategiansa vuoksi ja sai lisäksi huonoa mainetta rahastajana.

Tästä johtuen pitäisikin parantaa yhteydenpitoa asiakkaaseen säännöllisellä vuoropuhelulla. Jokainen haastateltu toivoi, että toimittaja olisi säännöllisesti yhteydessä joka vuosi kysellen yleiset kuulumiset ja päivittäisi samalla kertaa sopimuksia. Sen takia onkin helppo päätyä ehdottamaan, että asiakkaaseen oltaisiin säännöllisesti yhteydessä kaksi kertaa vuodessa, joka on keskiarvo haastateltujen toiveista.

Lisäksi oltaisiin noin kuukausi uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen yhteydessä asiakkaaseen kysellen järjestelmän toimivuudesta. Tällä tuotaisiin toimintaan paljon lisäarvoa asiakkaalle, ei menettäisi helpolla vanhoja asiakkaita ja saataisiin koko toimintaan läpinäkyvyyttä ja luotaisiin enemmän mielikuvaa luotettavasta toimijasta.

Yhteyshenkilön roolia tulisi laajentaa niin, että jokaisella yrityksellä olisi vain yksi yhteyshenkilö, joka osaisi ainakin tarvittaessa ohjata asiakkaan eteenpäin oikealle auttajalle.

Mobiileissa toivottiin rajatonta EU-käyttöä, mutta sitä ei valittavasti vielä kukaan operaattori tarjoa. Sen tuomista markkinoille voisi ehkä pohtia, mikäli se on lainsäädännöllisesti mahdollista. Yksi mobiiliasiakas nimittäin kertoi maksavansa siitä mielellään.

Markkinoinnissa kannattaisin näiden tutkimustulosten perusteella luoda Elisasta mielikuvaa suomalaisena ja luotettavana toimijana, joka toimii rehellisesti ja läpinäkyvästi. Kannattaisi hyödyntää viraalimarkkinointia häivyttämään pois tutkimuksessa esiin nousutta mielikuvaa operaattorista, joka rahastaa sopimukset loppuun.

Ylisiurunen (2016) tutki kvantitatiivisesti 61:n taloushallintopalveluita hankkivan pk-yrityksen ostoprosesseja. Hänen tutkimuksensa vahvisti aiempaa käsitystä, jonka mukaan ostoprosessissa tärkein sosiaalisen median tiedonlähde alalla on nykyään Google. Ylisiurunen katsoo aiemman teorian pohjalta, että yritystä ei nähdä käytännössä olevan olemassa sosiaalisessa mediassa, jos tämä ei nouse esille Googlen ensimmäiselle hakusivulle. Tämän tutkimuksen pohjalta Elisan pitäisikin panostaa Google-markkinointiin ja hakukoneoptimointiin, jonka avulla pystytään saamaan oma yritys Googlen ensimmäiselle hakutulossivulle monella eri hakusanalla. Ylisiurusen tutkimukseen vastanneet yritykset osasivat arvostaa eniten sisällössä opetusvideoita. (Ylisiurunen 2016, 87). Elisa voisikin tarjota asiakkailleen opetusvideoita esimerkiksi uuden palvelun käyttöönottoon.

LÄHTEET

Aminoff, J. Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Saarijärven Offset. Luettu 16.10.2018

Bergström, S. Leppänen A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita. Luettu 20.10.2018

Duarte, B. 2016. Determinants of B2B E-purchasing adoption by SMEs [Verkkójulkaisu]. University of Porto. Master Dissertation in Marketing. [Luettu 1.11.2018]. Saatavana: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80876/2/36899.pdf>

Elisa Oyj. 2003. Vuosikertomus 2003. Luettu 5.10.2018. https://corporate.elisa.fi/attachment/elisa-oyj/COMPTEL_VSK_SUO.pdf

Elisa Oyj. 2018. Vuosikatsaus 2017. Luettu 5.10.2018. https://corporate.elisa.fi/attachment/elisa-oyj/Elisa_vk17_vuosikatsaus.pdf

Epsi-Finland. 2018. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Epsi-Finland. Asiakastytyväisyyden kehitys Telekommunikaatio 2013-2017. [Viitattu 8.10.2018]. Saatavana: <http://www.epsi-finland.org/report/telekommunikaatio-2017/>

Hagman, S. Myynnin kehityspäällikkö. 2018. Puhelinhaastattelu. 6.11.2018. Haastattelija Oksanen, J.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus. Luettu 12.11.2018

Inderes. 2018. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki:Inderes. Elisa -päivitys Kilpailu jatkuu kovana. [Viitattu 11.10.2018]. Saatavana: <https://www.inderes.fi/fi/uutiset/elisa-paivitys-kilpailu-jatkuu-kovana>

Järvenmäki, R. 2016. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät B2B-kentällä [Verkkójulkaisu]. Laurea Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Luettu 31.10.2018]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119403/Opinnaytetyo_RJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kauppalehti. 2016. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. BC: Katsaus Suomen telemarkkinoihin 2017. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/bc-katsaus-suomen-telemarkkinoihin-2017/fe34ab1c-e47e-39e9-aa30-167bae14db5e>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Helsinki: Kauppakamari. Luettu 22.10.2018 Saatavana: <https://kauppakamari-tieto.fi.elib.tamk.fi/fi/s/ak/kirjat/b2b-markkinoinnin-myyntin-pelikirja-yritysjohdon-opas-myyntiin-ja-markkinointiin/3-johtajan-pelikirja/?coll=7>

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2018. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö. 5G-taajuksien huutokauppa alkaa[Viitattu

11.10.2018]. Saatavana: <https://www.lvm.fi/-/5g-taajuuksien-huutokauppa-alkaa-984563>

Ojasalo, J. Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY. Luettu 13.10.2018

Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum. Luettu 24.10.2018

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkosivu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 30.3.2019].
[http:// https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html](http://https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Tekniikan historia. 2017. Mistä nimi tulee? Elisa. Tekniikan historia 5/2017, 8.

Tilastokeskus. 2018. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto. Luettu 8.10.2018.
https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Viestintävirasto. 2012. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Teletointa Suomessa. [Viitattu 10.10.2018]. https://www.viestintavirasto.fi/attachments/Markkinakatsaus_4_2012.pdf

Viestintävirasto. 2018a. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Matkaviestiverkon liittymien markkinaosuudet Suomessa. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: <https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/tilastot/2013/matkaviestinverkonliittymienmarkkinaosuudet.html>

Viestintävirasto. 2018b. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Teletointinnan liikevaihdon markkinaosuudet. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: <https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/tilastot/2013/teletointinnanliikevaihdonmarkkinaosuudet.html>

Viestintävirasto. 2018c. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Teletointinnan liikevaihto. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: <https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/tilastot/2013/teletointinnanliikevaihto.html>

Viestintävirasto. 2018d. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Kiinteän verkon laajakaistaliittymien markkinaosuudet. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: <https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/tilastot/2013/kiinteaverkonlaajakaistaliittymienmarkkinaosuudet.html>

Viestintävirasto. 2018e. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Kiinteän verkon puhelinliittymien markkinaosuudet. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: <https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/tilastot/2013/kiinteaverkonpuhelinliittymienmarkkinaosuudet.html>

Viestintävirasto. 2018f. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Kiinteän verkon puhelinliittymien markkinaosuudet. [Viitattu 11.10.2018]. Saatavana: <https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/tilastot/2015/teleyritystenasiakaspalveluidenvastausajat.html>

Ylisiurunen, L. 2016. Taloushallintopalveluita hankkivan asiakkaan ostoprosessi ja SoMe -käyttäytyminen [Verkojulkaisu]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Luettu 30.10.2018]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119190/Ylisiurunen_Lassi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yrittäjät. 2018. Toimialaluokitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. Luettu 8.10.2018
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

LIITTEET

Liite 1. Kysymysrunko

Teemakysymyksiin kysyttiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelija pyrki saamaan tarkentavilla kysymyksillä selville haluamansa informaation.

Alun pohjustuskysymyksenä kysyttiin: ”Voisitteko ihan alkuun kertoa hiukan itsestänne ja omasta roolistanne tämän kilpailutuksen aikana? ”

Tämän jälkeen tulivat varsinaiset kysymykset:

1. Minkälainen mielikuva teillä oli Elisasta ennen tätä kilpailutusta?
2. Millä perustein Elisa oli mukana teillä tässä kilpailutuksessa?
3. Mitä tavoitteita teidän kilpailutuksellenne asetettiin?
4. Jättikö Elisa tarjoamatta jotain, mitä olisitte tarvinneet /olitte pyytäneet?
5. Millainen kuva teillä muodostui Elisan toimialaosaamisesta?
6. Onko paikallisuudella tai alueellisuudella merkitystä päätöksenteossanne?
7. Palvelun toimittaminen ja toteutuksen toimivuuden varmistaminen?
8. Liittyikö Elisan kanssa toimimiseen joitain riskejä?
9. Elisan tarjouksen sisältö ja tarjousdokumentin merkitys?
10. Millaisen vaikutelman saitte Elisan ammattitaidosta myynti- ja tarjousprosessin aikana?
11. Pidättekö Elisan tuotteita laadukkaina, ja mikä on mielestänne laadun merkitys?
12. Elisan hinnoittelu?
13. Tärkeimmät päätöksentekokriteerit järjestyksessä?
14. Tehtiinkö ostopäätös ennen Elisan kontaktia?
15. Miksi Elisa valittiin /ei valittu?
16. Ketkä osallistuivat päätöksentekoon?
17. Oliko päätös (toimittajan valitsemisesta) yksimielinen?
18. Miten te määrittelisitte toimivan kumppanuuden toimittajan kanssa?

Liite 2. Saatekirje

Hyvä Etunimi X,

Teen opinnäytetyötä Tampereen ammattikorkeakoululle, ja Elisa toimii työssä toimeksiantajanani. Tutkin opinnäytetyössäni pk-yritysten ostoprosesseja ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätökseen.

Tarkoitukseni on haastatella muutamia yrityksiä, jotka ovat olleet mukana Elisan kanssa ostoprosessissa, ymmärtääkseni millaisia kokemuksia heillä on ollut ostoprosessin eri vaiheissa. Siksi lähestyn teitä tällä pyynnöllä varata lyhyt haastattelu-aika. Palautteenne olisi siksi todella tärkeää.

Jos tämä vain käy, voisitteko ehdottaa joitakin päiviä/aikoja päivästä x eteenpäin, johon voisin varata meille 30 minuutin puhelinhaastatteluaian?

Ystävällisin terveisin

Jussi Oksanen

Liiketalouden opiskelija
Tampereen ammattikorkeakoulu