

Samu Manninen

**ASIAKKUUDENHALLINTA RAKENNUSLIIKKEEN OMAPERUSTEISESSA
ASUNTOTUOTANNOSSA**

**ASIAKKUUDENHALLINTA
ASUNTOTUOTANNOSSA**

RAKENNUSLIIKKEEN

OMAPERUSTEISESSA

Samu Manninen
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Rakentamisen koulutusohjelma
(ylempi amk-tutkinto)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Rakentamisen koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä: Samu Manninen

Opinnäytetyön nimi: Asiakkuudenhallinta rakennusliikkeen omaperusteisessa asuntotuotannossa

Työn ohjaaja: Martti Hekkanen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi Kevät 2017:

Sivumäärä: 56 + 4

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Peab Oy, pohjoismainen rakennusliike, jonka tavoitteena on saavuttaa toimialan tyytyväisimmät asiakkaat. Suomessa yritys toimii kasvukeskuksissa, ja sen asiakasryhmä on keskustasta ja sen läheisyydestä kerrostaloasuntoa etsivät asiakkaat. Tutkimus on rajattu koskemaan omaperusteisen asuntoliiketoiminnan kuluttaja-asiakkuuksia projektikehityksen sekä myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen päätavoitteena oli luoda asiakkuudenhallinnan osaprosessi ja sitoa se osaksi omaperusteisen asuntoliiketoiminnan prosessia.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuustutkimuksena ja haastattelututkimuksena. Teoreettinen viitekehys muodostui asiakkaan ostopäätöksen muodostumisen analyysistä sekä asiakkuudenhallintaa koskevasta kirjallisuudesta. Kohdeyrityksen nykytila selvitettiin haastatteluin. Haastatteluun osallistui kuusi yrityksen omaperusteisen asuntoliiketoiminnan kanssa työskentelevää ammattilaista. Teoreettisen viitekehityksen ja haastatteluiden tulosten perusteella muodostettiin kaksivaiheinen prosessimalli. Ensimmäisessä vaiheessa esitetään tiedonkeruuprosessin kuvaus ja toisessa vaiheessa segmentointiprosessin kuvaus. Tutkimuksessa löydettiin myös kuluttaja-asiakkuuksiin soveltuvat segmentointimallit.

Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeyrityksessä käytössä oleva asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole aktiivisessa käytössä eikä sitä hyödynnetä yrityksen toiminnassa muutoinkaan. Ongelmaksi on muodostunut tiedon kertyminen hajanaisesti eri ohjelmiin sekä työntekijöiden henkilökohtaisiin tietokantoihin. Haastatteluissa tuli ilmi, että kerättävän tiedon ajantasaisuus sekä paikkansapitävyys koettiin myös ongelmana. Oli havaittavissa, että projektitasolla ei ollut määritetty yhtenäisiä toimintatapoja segmenttien hyödyntämiseen. Selkeimmiksi kehitystarpeiksi tutkimuksessa nousi tavoitteiden määrittäminen asiakkuudenhallintajärjestelmän käytölle, asiakastietovirtojen tunnistaminen sekä segmentoinnin ja konseptoinnin jalkauttaminen osaksi yrityksen toimintaa. Kehittämisen kannalta olennaista on, että yritys alkaa tunnistamaan ja keräämään tietoa asiakkaan ostopäätöksen syntymisestä.

Jatkossa yrityksen kannattaa keskittyä myös hintaoptimointiin, jota varten tulee tunnistaa hinnan vaikutus tuotteen kysyntään, kilpailijoiden hintojen vaikutus tuotteiden kysyntään sekä kuluttajien tulojen vaikutus tuotteen kysyntään. Hinnan optimointi tulee myös kyetä suhteuttamaan ostoajan-kohdan ennustamiseen, mikä mahdollistaa investointien odotustenmukaiset läpimenoajat.

Asiasanat: Asiakkuudenhallinta, Segmentointi, Asiakastieto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Construction Engineering, Master's degree

Author: Samu Manninen

Title of thesis:

Supervisor: Martti Hekkanen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 56 + 4

The study is commissioned by Peab Oy, a Nordic construction company whose goal is to reach the most satisfied customers in the industry. In Finland, the company operates in growth centers and its customer group is located in the city center and its vicinity. The study is limited to the consumer customerships of the housing development business from the point of view of project development and sales and marketing. The main object of the study was to create the part process of the customership management and to bind it as part of the process of the housing development business.

The study was conducted as a literature research and an interview study. The theoretical frame of reference consisted of the analysis of customer's purchase decision and of the literature concerning the customership management. The current state of the target company was examined by interviews. The interview was attended by six professionals working with the company housing development business. Based on the theoretical frame of reference and the results of the interviews, a two-phase process model was formed. In the first step, a description of the data acquisition process is described and in the second phase a description of the segmentation process is presented. The segmentation models which are suitable for consumer customerships were also found in the study.

The study found that the customership management system in use in the target company neither is in active use in customer services nor it is utilised even otherwise in the company's operations. The scattering of the information to the different programmes and to the workers' personal databases has formed a problem. The interviews showed that the currency and accuracy of the collected data were also experienced as a problem. It was noticeable that at the project level uniform ways of action had not been determined for the utilising of segments. The most obvious needs for development in the company are the determination of objectives to the use of the customership management system, the identification of data flows and joining the segmentation and conceptualisation to the operation of the company. From the point of view of the developing it is essential that the company begins to identify and to gather information about the materialising of the customer's purchase decision.

In the future it is worthwhile for the company to concentrate also on the price optimisation for which the effect of the price on the demand for the product, the effect of the competitors' prices on the demand for the products and the effect of the consumers' income on the demand for the product has to be identified. Price optimization should also correlate with the predicting of the buying time which makes the expectations according to turnaround time of investments possible.

Keywords: Customership Management, Segmentation, Customer Data

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT.....	4
SISÄLLYS.....	6
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Tutkimuksen tausta.....	8
1.2 Asuntorakentamisen markkinatilanne.....	9
1.3 Tutkimustavoitteet ja aiheen rajaus.....	10
1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen.....	11
2 ASIAKKAAN OSTOPÄÄTÖS.....	12
2.1 Asiakkuusajattelu.....	12
2.2 Asiakkaan arvoketju.....	13
2.3 Asiakkaan ostopäätöksen syntyminen.....	14
2.4 Hinnan määrittely.....	17
3 ASIAKUUDENHALLINTA.....	18
3.1 Asiakkuus.....	18
3.2 Segmentointi.....	19
3.3 Segmentointistrategia.....	21
3.4 Segmentointiprosessi ja segmentoinnin toteutus.....	21
3.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmä.....	26
3.6 Asiakastieto.....	26
3.7 Asiakastiedon kerääminen.....	27
3.8 Asiakastiedon käyttäminen.....	33
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TULOSTEN ANALYSOINTI.....	36
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	36
4.2 Tutkimuksen suorittaminen.....	36
4.3 Asiakassegmenttien hyödyntäminen yrityksessä.....	37
4.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntäminen yrityksessä.....	41
4.5 Nykytilanne ja kehitystarpeet.....	42
5 ASIAKUUDENHALLINTAPROSESSI.....	47
5.1 Tiedonkeruuprosessi asiakkuudenhallintajärjestelmään.....	48
5.2 Segmentointiprosessin liittäminen osaksi liiketoimintaprosessia.....	51
5.3 Suositeltavat segmentit yritystasolla ja projektitasolla.....	53

6	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	56
	LIITE	
	Liite 1. Kyselylomake	57

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Peab Oy. Peab Oy on Ruotsista lähtöisin oleva rakennuskonserni, jolla on toimintaa Ruotsissa, Suomessa ja Norjassa. Koko konsernin liikevaihto on noin 4,8 mrd. € ja Suomen liikevaihto 270 milj. €. Yksi Peab Oy:n tavoitteista strategiakaudelle 2015 – 2017 on, että sen asiakkaat ovat toimialan tyytyväisimpiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää työkaluja tavoitteen saavuttamiseen. (Annual and Sustainability Report 2016, 3.)

Hyvä asiakastyytyväisyys ja positiivinen asiakaskokemus ovat erinomainen keino erottua kilpailijoista ja kehittää liiketoimintaa. Asiakaskeskeinen ajattelu liiketoiminnassa perustuu mm. seuraaviin oletuksiin:

- Asiakas valitsee vertailukelpoisissa olosuhteissa sen yrityksen, jonka toimintaan se on tyytyväisempi.
- Tyytyväinen asiakas maksaa paremman hinnan, jolloin yrityksen toteutunut hinta on korkeampi kuin muutoin.
- Tyytyväinen asiakas keskittää ostoksensa yritykseen, eli asiakasosuus kasvaa.
- Tyytyväinen asiakas on uskollinen ja suosittelee yritystä. (Lillrank 1998, 182–183.)

Taloustutkimus Oy:n marraskuun 2016 ja tammikuun 2017 välisenä aikana toteuttama asiakastyytyväisyystutkimus kertoo kohdeyrityksen onnistumisesta asiakastyytyväisyystyössä. Yritys sai tutkimukseen osallistuneista rakennusliikkeistä parhaan yleisarvosanan ja ylsi nettosuositusindeksillä mitattuna toimialalla jaetulle ykkössijalle. Yrityksen strategiatyö on siis luonut jo nyt erittäin hyvät edellytykset asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. (Kärpänoja 2017.)

Kohdeyrityksen prosessit on jaettu neljään liiketoimintaprosessiin: omaperusteinen asuntoliiketoiminta (LP1), urakkaliiketoiminta (LP2), kiinteistöliiketoiminta (LP3) ja linjasaneerausliiketoiminta (LP4). Liiketoimintaprosessit koostuvat eri prosessiseissa kolmesta tai kuudesta tukiprosessista: projektikehitys ja suunnittelunohjaus, myynti ja markkinointi, yhtiöhallinto, laskenta, hankinta sekä rakentaminen ja takuu aika.

Kohdeyrityksessä on käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmä, johon kerätään tiedot kuluttaja asiakkaista. Asiakkuudenhallinnalle on määritetty myös mittarit asiakastytyvyydelle, takuuajan reklamaatioille ja luovutusvaiheen virheille.

1.2 Asuntorakentamisen markkinatilanne

Kesällä 2016 julkaistujen tilinpitotietojen mukaan talonrakentamisen kokonaistuotanto kasvoi Suomessa noin 1,5 prosenttia vuoden 2015 tasosta. Asuntoaloituksia oli vuonna 2015 noin 32 000 kappaletta. Ne kasvoivat siten yli 20 prosenttia kappalemäärällä mitattuna. Aloitettujen asuntojen kuutiomäärä ei kasvanut kuitenkaan läheskään niin paljon, koska kerrostalojen määrä kasvoi suhteessa pientaloihin ja asuntokoot pienenevät. Matala korkotaso, asuntolainojen hyvä saatavuus, muuttoliike kasvukeskuksiin ja asuntosijoittajien aktiivisuus ovat vauhdittaneet asuntorakentamista erityisesti kerrostalorakentamisessa. Asuntorakentaminen painottuu selvästi kasvukeskuksiin, erityisesti pääkaupunkiseudulle ja yliopistokaupunkeihin. Myös asuntorahastot ovat iso syy kerrostalotuotannon voimakkaaseen kasvuun, ja asuntojen vuokratason nopea nousu on houkuttellut myös yksityisiä sijoittajia markkinoille. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2016, 6-7.)

Asuntotuotannon ajureina ovat toimineet väestönkasvu, aluerakenteiden muutokset muuttoliikenteen seurauksena ja perhekokojen pieneneminen. 2010-luvun puolivälin jälkeen etenkin väestönkasvu ja muuttoliikenne pääkaupunkiseudulle sekä muihin kasvukeskuksiin ovat olleet merkittäviä syitä. Viimeisen 25 vuoden aikana 14 suurimman kaupunkiseudun väestönkasvu on ollut 22,4 prosenttia. Kaupunkien työllisyystilanteet toimivat merkittävimminä ajureina muuttoliikenteeseen. (Vainio 2016, 3.)

Kaupungistuminen on ollut jo pitkään yksi maailman megatrendeistä. Suomessa kaupungeissa tai taajama-alueilla asuu tilastointitavasta riippuen 70–84 prosenttia suomalaisista. Väestön keskittyminen taajamiin ei kuitenkaan ole kaupungistumista, joka saisi aikaan taloudellista kasvua, osaaamisen kasautumista tai palveluiden kehittymistä. Tässä suhteessa Suomen arvioidaan olevan kaupungistumiskehityksessä muita teollistuneita maita jäljessä. Tätä taustaa vasten oletetaan, että kaupungistuminen voimistuu tulevina vuosina. Tulevaisuudessa Suomen talouden kehityksen odotetaan nojaavan suuriin kaupunkeihin sekä niiden keskuksiin, joihin elinkeinoelämä, työpaikat ja työikäinen väestö keskittyvät. (Vainio 2016, 9.)

Jo nyt pääkaupunkiseudulla ja kasvukeskuksissa on asuntotuotannon vajetta. Valtio on solminut korjaustoimenpiteinä kaupunkiseutujen kanssa maankäytön, liikenteen ja asumisen aiesopimuksia

(MAL), joilla tuotetaan kaupunkiseutujen, kuntien ja valtion yhteistyötä yhdyskuntarakenteen ohjauksessa sekä maankäytön, asumisen ja liikenteen yhteensovittamisessa erityisesti kasvukeskuksissa. Asuntotarpeen tyydyttämissä on kysymys myös laadullisen tarjonnan ja kysynnän kohtaamisesta. (Vainio 2016, 15.)

1.3 Tutkimustavoitteet ja aiheen rajaus

Tutkimuksen päätavoitteena on luoda kohdeyritykselle asiakkuudenhallinnan osaprosessi ja sitoa se osaksi omaperusteisen asuntoliiketoiminnan prosessia. Tutkimuksen tavoitteet osatavoitteineen ja tutkimuskysymyksineen on esitetty kuvassa 1. Tutkimuksen osatavoitteiksi muodostui:

- perehtyminen asiakkuudenhallinnan teoriaan
- asiakkuudenhallinnan nykytilan selvittäminen haastatteluin
- asiakassegmenttien ominaisuuksien selvittäminen sekä kuluttaja-asiakassegmentointimallin luominen niiden perusteella
- asiakkuudenhallintaprosessin liittymisen kuvaus omaperustaisen asuntoliiketoiminnan prosessiin.



KUVA 1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa käsitellään kuluttajamarkkinoiden asiakkuudenhallintaa omaperusteista asuntoliiketoimintaa tekevän yrityksen näkökulmasta. Tutkimus rajattiin käsittämään ainoastaan kuluttaja-asiakasmarkkinoita, jotka pitävät sisällään myös asuntosijoittajat. Yritysassiakkaat rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Käytännössä tutkimus koskee RS-kohteita, jotka myydään vapailla markkinoilla, sekä niihin liittyviä asiakkuuksia. Tutkimuksessa keskityttiin pitkälti tarkastelemaan asiakkuuksienhallintaa projektikehityksen sekä myynti- ja markkinointiosaprosessien näkökulmasta, muut osaprosessit jätettiin tarkastelun ulkopuolelle.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus koostui kirjallisuustutkimuksesta ja haastattelututkimuksesta. Tutkimusote on konstruktii-
vinen, mikä tarkoittaa, että sen päämäärä on ennalta tiedossa, mutta päämäärän saavuttaminen taas ei. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, eli tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa toteutetaan puolistrukturoidut haastattelut, joiden avulla pyritään selvittämään yrityksen tämänhetkinen asiakkuudenhallintajärjestelmän, asiakassegmenttien käyttö sekä ymmärtämään miten yrityksessä käsitellään asiakkuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 45–47.)

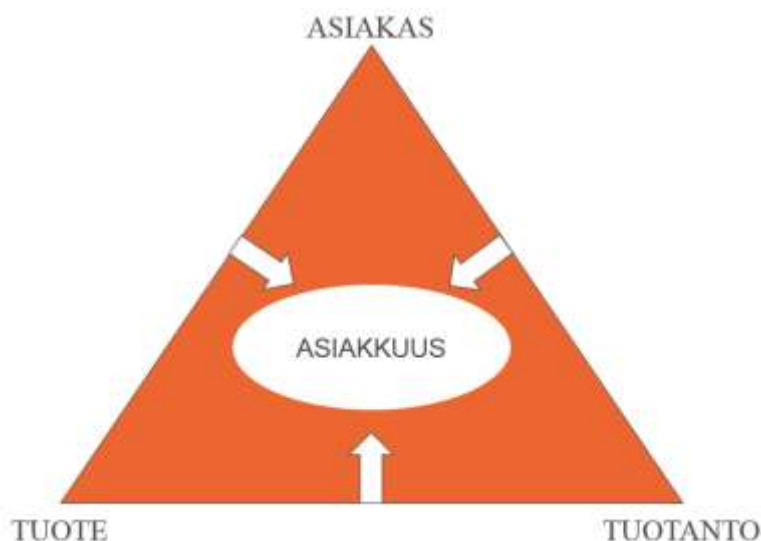
Tutkimuksen päätuote on kehitysehdotus yrityksen omaperusteisen asuntoliiketoiminnan prosessin kehittämiseen niin, että asiakkuudenhallinta tulee samalla huomioiduksi.

2 ASIAKKAAN OSTOPÄÄTÖS

2.1 Asiakkuusajattelu

Asiakkuus on prosessi, jossa tapahtuu jatkuvaa oppimista. Asiakkuusajattelun keskeisin käsite on asiakkaan arvo tuotanto. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että asiakkaalle arvoa tuottavat asiat tunnetaan ja tunnistetaan. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla, ja pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelun kilpailukyky ei perustu hintakilpailuun, vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan itselleen arvoa. (Ventovuori, Kankainen & Peakkanen 2002, 8.)

Perinteisesti asiakkuuden tarkastelu on keskittynyt kolmioon, jonka kulmia ovat asiakas, tuotanto ja tuote. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat on esitetty kuvassa 2. Tuotteen näkökulmasta tarkasteltuna voidaan puhua tuotesuuntautuneesta organisaatiosta, jonka osaaminen perustuu tuotteeseen ja jonka organisaation toimintamallit on tuotteen ympärille rakennetut. Tuotesuuntautuneesta näkökulmasta kuluttajat suosisivat niitä tuotteita, jotka tarjoavat parhaan laadun kuluttajalle. (Ventovuori ym. 2002, 8.)



KUVA 2. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat (Ventovuori ym. 2002, 8)

Asiakaslähtöinen organisaatio tarkastelee toimintaansa asiakkaan näkökulmasta. Aito asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että koko asiakkaalle arvoa tuottava prosessi on maksimoitu kaikissa vaiheissa myös varsinaisen asiakasrajapinnan takana. Asiakaslähtöinen organisaatio pyrkii ymmärtämään

tarkasti, miten se voi yhdistää yrityksen ja asiakkaan prosessit niin, että asiakkaan arvontuotanto kasvaa. Tuotantolähtöinen organisaatio panostaa tuotantoprosessin kehittämiseen ja usein erityisesti sen tehokkuuden parantamiseen. Tuotantosuuntautumisen näkökulmasta asiakkaat suosivat tuotteita, jotka ovat edullisia ja helposti saatavilla. (Ventovuori ym. 2002, 9.)

2.2 Asiakkaan arvoketju

Arvoketju kuvaa, miten kuluttajan havaitsemat tuotteen ominaisuudet liittyvät seurauksiin ja edelleen arvoihin. Yksi arvoketju kuvaa yhtä seurausketjua ja useista arvoketjuista muodostuu hierarkinen arvokartta. Arvoketjuja voidaan tarkastella Means-end-chain -teorian avulla. Sen keskeinen ajatus on, että kuluttaja ei valitse tuotteita niiden ominaisuuksien perusteella vaan sen perusteella, mitä hyvää tai huonoa hän odottaa tuoteominaisuuksista seuraavan itselle. Arvokartta on kuva, joka esittää ominaisuus-seuraus-arvo-keijut graafisessa muodossa sekä eri arvoketjujen yhteydet toisiinsa. MEC-teoriassa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, miten ominaisuudet, seuraukset ja arvot ovat yhteydessä toisiinsa. (Arvola, Lahti, Lampila, Tiilikainen, Kyrö, Toivonen, Viitanen & Keski-frantti 2010, 19.)

Ominaisuudet, seuraukset ja arvot, niiden muodostamat arvoketjut tai askelmat sekä arvokartat ovat means-end-chain -teorian ydinkäsitteitä. Hierarkian alimmalla tasolla olevilla ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä tuotteiden ominaisuuksia, joiden avulla kuluttaja kuvaa ja vertailee hyödykkeitä. Seurauksilla tarkoitetaan hyötyjä tai haittoja, joita kuluttaja uskoo tuotevalinnasta seuraavan hänelle itselle, ja jotka vaikuttavat hänelle tärkeiden päämäärien toteutumiseen. Arvot ovat arvokartan hierarkian ylimmän tason käsitteitä; ne ovat aineettomia, kuluttajan elämän tärkeitä päämääriä, jotka kuvastavat kuluttajan tarpeita ja uskomuksia. Arvot ohjaavat kuluttajan valintoja sekä tiedonhallinnassa käyttämiään luokitteluja. (Arvola ym. 2010, 19.)

Eri tutkimuksissa on määritelty hyvin erilasin tavoin millaisia ominaisuuksia, seurauksia ja arvoja käytetään. Arvoketjujen paremman ymmärtämisen kannalta tässä tutkimuksessa vertaillaan kolmea eri tutkimusta, joissa on määritetty arvoja, joiden perusteella asiakkaita voidaan ryhmitellä. Vertailtavat tutkimukset ovat asuinympäristön ominaisuudet ja niiden arvo, asiakastyytyväisyys asuntorakentamisen toimialalla sekä Tampereen kaupungin asiakassegmentit alueellisessa kehittämisessä.

Näiden tutkimusten lähtökohdat ovat olleet hyvin erilaiset, mikä näkyy myös siinä miten arvot tulevat ilmi. Asuinympäristöön tehdyssä tutkimuksessa arvot ovat syntyneet tutkimukseen osallistuvien

henkilöiden kokemien asuinympäristön ominaisuuksien kautta. Asiakastyytyväisyyttä mittaavassa tutkimuksessa arvomaailma on ennakolta valittu, ja se kuvaa miten asiakkaat arvostavat kokeemaansa palvelua. Asiakassegmenttien kehittäminen on luotu työpajoissa, joissa asukkaat ovat keroneet omista vapaa-ajanvietto tottumuksistaan ja tulokset ovat pikemminkin asukasprofileja, kuin pelkkiä arvoja. Yrityksen tulee kuitenkin luoda oma arvoketjunsä sille toimivien arvojen pohjalle.

Asuinympäristön ominaisuudet ja niiden arvo	Asiakastyytyväisyys asuntorakentamisen toimialalla	Asiakassegmentit alueellisessa kehittämisessä, Tampereen kaupunki
<ul style="list-style-type: none"> • Viihtyminen • Kauneuden kokemus (esteettisyys) • Turvallisuus • Luontoyhteyden kokemus (rauhallisuus) • Rentoutuminen ja työstä palautuminen • Käytännöllisyys, arjen sujuminen • Yksityisyys, oma rauha • Yhteisöllisyys, sosiaaliset suhteet • Lasten etu, kasvatus, hyvinvointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntemus • Asiakkaan tarpeiden huomioiminen • Palvelualltius • Tavoitettavuus • Ongelmatilanteiden ratkaisukyky • Lupausten pitäminen • Yhteydenpito • Hintataso kilpailijoihin nähden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuntoilija • Puuhaaja • Rentoutuja • Hengailija

KUVA 3. Eri näkökulmia asiakkaiden arvomaailman tarkasteluun (Arvola ym. 2010, 19; Kärpänoja 2017; Vasara 2015, 18)

2.3 Asiakkaan ostopäätöksen syntyminen

Yleisen ajatusmallin mukaan asiakkaat ostavat tuotteen tai palvelun, mikäli sen tuottama taloudellinen arvo on vielä kustannusten jälkeen positiivinen. Mikäli asiakkailla on useita vaihtoehtoja, valinta osuu silloin vaihtoehtoon, jonka arvo on asiakkaalle suurin. Tätä voidaan pitää lähtökohtana, jonka pohjalta voidaan alkaa määrittelemään tarkempia ostamisen malleja. Asiakkaat eivät kuitenkaan näytä ostavan kaikkea, jolle voidaan mitata taloudellista arvoa, vaikka taloudellinen tilanne sen sallisi eikä kilpailua olisi. Välillä asiakkaat taas valitsevat vaihtoehdon, jonka ylivoimaisuus markkinoilla ei ole itsestään selvä. Tämä aiheuttaa palveluiden tuottajassa kysymykset: Mikä tekijä aiheuttaa asiakkaassa mielenkiinnon, jonka lopputuloksena syntyy ostopäätös? Mitkä mekanismit ohjaavat asiakkaiden arvomaailmaa? (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 17.)

Markkinat koostuvat potentiaalisista asiakkaista, jotka ovat mahdollisesti halukkaita tyydyttämään tarpeensa ja mielihalunsa kaupanteon avulla. Markkinoilla toimittaja ja asiakas kohtaavat; kysyntäpuolella toimii asiakas ja tarjoajapuolella toimittaja. Markkinoija analysoi markkinoilla olevia odotuksia edistääkseen onnistuneiden kauppojen syntyä. Kaupan syntyminen on tapahtuma, jossa haluttu tuote saadaan vastapainona jollekin luovutetulle. Kaupanteolla on seuraavat ennakoedellytykset:

- aina kaksi osapuolta
- molemmilla osapuolilla on jotain, jolla on arvoa vastapuolelle
- molemmat pystyvät viestimään ja toimittamaan tuotteen
- molemmat osapuolet voivat hyväksyä tai hylätä tarjouksen vapaasti
- molemmat osapuolet pitävät asiointia toisen osapuolen kanssa asiallisena ja haluttuna. (Ventovuori ym. 2002, 30.)

Jos nämä olosuhteet ovat olemassa, kaupalla on mahdollisuudet toteutua. Kaupan toteutuminen riippuu tällöin enää kaupanteon ehdoista. Onnistunut kauppa luo aina arvoa molemmille osapuolille. Kuluttajahyödykemerkkinoiden osalta ostamisen ominaispiirteet ovat seuraavat:

- yksilön tarpeen tyydyttäminen
- potentiaalisten asiakkaiden määrä on suuri
- ostaja "ei-ammattilainen"
- ei suoraa yhteyttä valmistajan ja käyttäjän välillä
- helposti määritettävä oston päättäjä
- epärationaaliset ostomotiivit merkittäviä. (Ventovuori ym. 2002, 30.)

Perinteisesti ostajan valintakäyttäytymistä on tutkittu ostajakeskeisesti monitavoitteista hyötyteoriaa käyttäen. Rinteen (Rinne 1989) tutkimus kuitenkin osoittaa, että valintakriteerinä eivät toimi positiiviset tuoteominaisuudet, vaan valinta suoritetaan poissulkemalla tuotteet ja palvelut, jotka tuottavat negaatioita. Rinteen mukaan jopa yksi negatiivinen ominaisuus aiheuttaa tuotteen hylkäämisen. Ostovalinta noudattaa tavallisesti seuraavanlaista päätöksentekomallia:

- Valintapäätökset ovat ensisijaisesti pyrkimyksiä riskittömyyteen, jossa ei käytetä suoranaista edullisuusvertailua. Hinnan lisäksi myös muut valintaan vaikuttavat tekijät saattavat dominoida ostajan valintaa.

- Epävarmassa ja riskialttiissa päätöksenteko tilanteessa ostaja antaa omalle tunneperäiselle tiedolleen runsaasti painoarvoa ja ottaa huomioon käytännön valintatilanteessa yleensä vain kolme positiivista tekijää. Negatiivinen ominaisuus aiheuttaa ostomahdollisuuden hylkäämisen jo valintatilanteen alkuvaiheessa.
- Lopullinen valintapäätös tehdään yhden tai kahden tuotteelle mielletyn negatiivisen tuoteominaisuuden perusteella, siten että vähemmän negatiivisia mielikuvia tuottava tuote voittaa. Tuotteen ominaisuuksia ei siis mietitä kokonaisuuksina, kuten edullisuusvertailu edellyttäisi.

Ostajan valitsemaksi tulee siis se tuote tai palvelu, joka on kustannusrakenteeltaan oikea, josta ei ostajan mielikuviin synny negatiivisia tuoteominaisuuksia tai jolla on lisäksi ainakin yksi todella hyvä tuoteominaisuus. (Rinne 1989, 80–81.)

Koska negatiivilla näyttää olevan suuri vaikutus ostopäätöksen syntymiseen on tähän tutkimuksen aineistoon nostettu Taloustutkimus Oy:n tekemä kysely, jossa selvitettiin syyt olemassa olevan asiakassuhteen päättymiselle. Kyselyssä asiakassuhteen päättymiseen johtavia syitä olivat:

- tyytymättömyys yrityksen palveluihin tai tuotteisiin
- kilpailijoiden tarjoamat paremmat tuotteet tai palvelut
- liian korkea hintataso tai kilpailija tarjoamat edullisemmat vaihtoehdot
- palvelut tai tuotteet eivät ole enää tarpeellisia
- muu
- ei osaa sanoa.

Asiakassuhteen päättymisen vastaajat olivat useimmin valinneet vaihtoehdon ”muu”, ”ei osaa sanoa” tai ”palvelut tai tuotteet eivät ole enää tarpeellisia”. Käytännössä voidaan siis todeta, että asiakassuhteiden päättymisen syyt johtuivat pääosin asiakkaan omien tarpeiden muutoksesta tai asiakkaat eivät halunneet ottaa syyhyn kantaa. Palveluiden ja tuotteiden hinnoittelulla sekä laadulla suhteessa kilpailijoihin näyttäisi myös olevan tutkimuksen mukaan vaikutus asiakassuhteeseen. Tutkimuksen mukaan tyytymättömyys yritysten tuottamiin palveluihin tai tuotteisiin oli harvoin syy päättää asiakassuhde. (Kärpänoja 2017.)

2.4 Hinnan määrittely

Asiakkaan maksaman hinnan maksimia voidaan pitää arvopohjaisen hinnoittelun mukaisesti asiakkaan kokemana arvona. Arvo on kuitenkin kontekstisidonnainen ja muodostuu tuotteen tai palvelun kokonaiskokemuksesta. Arvokokemus on miltei mahdoton muuttaa suoraan rahalliseksi arvoksi, ja se on erilainen eri asiakkaille. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee tuntea asiakkaan arvomaailma, jotta se voi hinnoitella tuotteen ja palvelun arvopohjaisen maksimin mukaan. Myös kilpailu vaikeuttaa arvopohjaista hinnoittelua. (Korhonen ym. 2011, 33.)

Asiakkaiden arvomaailman hyödyntämisessä hinnoittelun apuvälineenä tulee arvioida tuotteen ja palvelun kysyntään vaikuttavia tekijöitä. Ennen tuotteen suunnittelua, markkinointia ja hinnoittelua tulee siis tuntea kysyntään vaikuttavat tekijät. Kysyntään vaikuttavat kuluttajien tarpeiden ja arvojen lisäksi tuotteen hinta, kilpailijoiden hinnat sekä asiakkaiden tulot. Arvopohjaisen hinnoittelun maksimointi perustuu siis pitkälti tulevan kysynnän arvioimiselle. Sen mukaan määritellään mm. mille asiakasryhmille tuote tulee suunnata ja miten tuotteiden hinnoittelu tulisi toteuttaa. Kun asiakasryhmä on tunnistettu, tulee myös tunnistaa joustot kysynnän arvioimisessa. Yritysten tulisi arvioida tuotteiden kysyntää seuraavista näkökulmista:

- kysynnän hintajousto – hyödykkeen hinnan vaikutus kysyntään
- kysynnän ristijousto – Kilpailijoiden hinnoittelun vaikutus oman tuotteen kysyntään
- tulojousto – Kuluttajan tulojen vaikutus tuotteen kysyntään. (Kolehmainen 2016, 18–19.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

3.1 Asiakkuus

Asiakkuudenhallinta edellyttää käsitteen asiakas määrittämistä. Yrityksen tulee ensin tietää kuka asiakas on. Kun päätetään kuka lasketaan yrityksen asiakkaaksi, on otettava huomioon eri liiketoimintayksiköiden poikkeavat vaatimukset, sillä kaikilla yrityksen toiminnoilla on omat asiakastietotarpeensa. Perinteisesti sana asiakas tarkoittaa henkilöä kulutushyödykemarkkinoilla. Tässä mallissa asiakkuus edellyttää asiakassuhteen syntymistä, eli ostamista. Laajentamalla näkökulmaa asiakkaaksi voidaan määritellä jokainen, joka on ollut kontaktissa yritykseen. Tällöin asiakkaalla tarkoitetaan kaikkia, jotka

- ovat ostaneet, eli keiden kanssa on syntynyt asiakassuhde
- potentiaalisina asiakkaina kuuluvat segmenttiin ja ovat esimerkiksi olleet kontaktissa yritykseen, mutta eivät ole vielä ostaneet mitään
- ovat olleet yrityksen palveluiden kanssa välillisessä kontaktissa ja tuntevat yrityksen. (Ventovuori ym. 2002, 9.)

Asiakkuusajattelusta ja asiakkuudenhallinnasta on syntynyt liiketoiminnalle tärkeä perusta. Kiinteistö- ja rakennusala on muiden teollisuuden alojen joukossa alkanut myös kiinnittämään huomiota asiakkuuksiin. Asiakkuuksienhallintaan ja asiakassuhdetoiminnan hoitamiseen on lisätty merkittävästi tutkimus- ja kehitystyöpanoksia viimeisten vuosien aikana. Rakennusyrityksillä on tarve luoda uusia asiakaslähtöisiä toimintatapoja, joilla palvelua voidaan parantaa ja tuottaa asiakkaille kilpailijoita enemmän lisä arvoa. (Ventovuori)

Asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksenä on asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistaminen. Rakennushankkeen asiakkuusajattelun näkökulmasta organisoinnin kaksi peruskysymystä ovat:

- Asiakasrajapinnan organisointi eli miten luodaan edellytykset sille, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ja prosessit pystyvät tuottamaan asiakkaille suunniteltuja kohtauksia ja toimintoja.
- Koordinointikysymykset eli miten koordinoidaan yrityksessä tapahtuva asiakkuuksien syntyminen ja jalostaminen.

Asiakasrajapinnassa työskentelevien kohtaamiset ja prosessit voidaan hahmottaa käyttäen apuna prosessikaavioita. Ennen kuin voidaan laatia prosessikuvaukset, jotka kuvaavat ulkoiset ja sisäiset asiakasrajapinnat sekä osapuolten liiketoimintaa, tulee tunnistaa asiakkaat sekä hahmottaa erilaiset toteutustavoista johdettavat asiakassuhteen muodot. (Ventovuori)

Asiakkuudenhallinnalla pyritään selvittämään asiakkaiden taustalla vaikuttavat syyt ostamiseen ja siten lisäämään tietämystä omista asiakkaistaan. Erilaisten asiakasrekisterien avulla yritykset pystyvät tutkimaan omia asiakkaitaan huomattavasti tarkemmin kuin aikaisemmin. Oman vaikeutensa siihen tuo se, että osataanko asiakasrekistereiden tiedoista tekemään oikeita johtopäätöksiä. Samoin asiakkuudenhallinnalla pyritään lisäämään myös myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta. Lisäksi mitattavuus on helpompaa asiakkuudenhallinnalla, ja markkinointikampanjat pystytään kohdentamaan entistä tarkemmin. (Bergström & Leppänen 2015, 418.)

Asiakashallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Lähtökohtana on arvon tuottaminen asiakkaalle, asiakkaiden kannattavuus yritykselle sekä molempien tyytyväisyys. Kaikkia asiakkaita ei kannata yksilöidä, etenkin jos asiakkailla on samanlaisia tarpeita, voidaan heidät ryhmitellä, eli segmentoida. Segmentoinnin avulla voidaan määritellä suurille massoille soveltuvia tuotteita, palvelutapoja ja markkinointikanavia. (Bergström ym. 2015, 418.)

Koska asiakkaisiin liittyvän tiedon määrä kasvaa nopeasti, on kehitetty CRM-järjestelmiä. CRM-järjestelmä (customer relationship management) on käsite, joka sisältää asiakslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Järjestelmien tavoitteena on kerätä asiakastieto yhteen paikkaan. Näin mahdollistetaan oikean tiedon välittyminen läpi organisaation sekä tuotteiden, palvelutapojen sekä markkinoinnin kehittäminen segmenteittain. (Bergström ym. 2015, 418.)

3.2 Segmentointi

Yrityksen myydessä palveluitaan tai tuotteitaan on pohdittava, kenelle myydään. Ei ole kovinkaan tehokasta yrittää myydä palveluitaan kaikille, vaan yrityksen on pohdittava, kenelle mahdollinen tuote tai palvelu sopii mahdollisimman hyvin. Yrityksellä on paremmat tuoton mahdollisuudet, kun markkinoita ei ajatella yhtenä kokonaisuutena, vaan ne jaetaan useaan keskenään samankaltaiseen osaan, segmenttiin. Tällöin yritys ei käytä energiaansa turhaan, vaan pystyy keskittymään voimavarojaan asiakkaisiin, joissa piilee potentiaali. (Bergström ym. 2015, 150.)

Asiakkaiden segmentointi toimii lähtökohtana asiakkuudenhallintaan. On tärkeää selvittää asiakkaiden lähtökohdat ja etsiä yhtenäisiä tekijöitä heidän välilleen. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen auttaa markkinoinnin kohdentamisessa ja auttavat yritystä myös parantamaan tuote- ja palveluvalikoimansa. Segmentointi on ymmärretty tärkeäksi peruskäsitteeksi jo markkinointiajattelun syntyessä. Segmentoinnin taustalla on ajatus mahdollisten ostajien erilaisuus ja tämän ymmärtäminen, kun koko liiketoimintaa suunnitellaan. Tärkeimpiä hyötyjä on että osa markkinoista saadaan rajattua pois ja pystytään jakamaan potentiaaliset segmentit tärkeysjärjestykseen. Sen lisäksi, että eri segmentteihin kannattaa panostaa eri tavalla, kannattaa valituille asiakasryhmille räätälöidä omat toimintasuunnitelmat (Bergström ym. 2015, 150–151.)

Segmentointia voidaan lähestyä ulkoisesta näkökulmasta, jolloin tarkoitetaan asiakkaan tarpeita ja arvostuksia eli pyritään etsimään erilaistavia tekijöitä. Tällainen lähestymistapa voi olla perinteinen arvoketju. Ulkoisessa näkökulmassa tulee huomioida kilpailijat ja heidän toimintatapansa. Arvoketjua kannattaa pyrkiä laajentamaan loppukäyttäjään asti. Silloin, kun arvo pystytään luomaan esim. erilaisen markkinointikonseptin avulla kuluttajalle, pystytään tarjoamaan kilpailuetua kokonaiseen tapaan toimia eikä vain pelkkään tuotteeseen liittyvissä seikoissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49–51.)

Tuotantovetoinen kehittäminen ja tehostaminen ajavat yrityksen katsomaan korostetusti sisäänpäin. Sisäänpäin katsottaessa menetetään merkittävä määrä tietoa ja kavennetaan markkinanäkymät oleellisesti. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 193) On kuitenkin huomioitava, että segmentoinnin sisäisestä näkökulmasta katsottuna merkittävintä on tunnistaa eri asiakasryhmien merkitys yrityksen nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Analysoimalla asiakassegmenttejä nykyisen kannattavuuden ja tulevaisuuden ostopotentiaalin mukaan, yritys pystyy keskittämään toimintansa aina kannattavammille markkinoille. (Ala-Mutka ym. 2004, 51–52.)

Kun yritys fokuoittuu tuotannollisesta tarkastelusta asiakaskeskeiseen tarkasteluun, nousee asiakkaan painoarvoa ennustamisessa. Mitä enemmän ympäristö ja asiakkaat vaikuttavat yrityksen tulokselliseen toimintaan, sitä enemmän tarvitaan tietoa ennustamisessa, asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta ja asiakkaan ostokäyttäytymisestä. liittyen. (Hellman & Värilä 2009, 31.)

Asiakkuudenhallinta perustuu asiakastietoon, asiakasanalyysiin ja asiakasymmärrykseen, joiden avulla nykyiset ja uudet mahdolliset asiakkaat voidaan segmentoida. Tämän jälkeen asetetaan ta-

voitteet jokaiselle asiakasryhmälle, esim. paljonko uusia asiakkaita tulee hankkia ja mistä segmentistä asiakkaat hankitaan. Tavoitteiden tueksi yritys miettii tavat, joilla nykyasiakkaiden ostoja kasvatetaan ja miten uusia asiakkaita hankitaan. (Bergström ym. 2015, 420.)

3.3 Segmentointistrategia

Yrityksen aloittaessa segmentoinnin on sen valittava kahdesta eri vaihtoehdosta sille sopivin: segmentoimaton tai selektiivinen segmentointistrategia. Segmentoimatonstrategia tarkoittaa sitä, ettei yritys ryhmittele asiakkaita millään tavalla, vaan yrittää miellyttää tuotteillaan tai palveluillaan mahdollisimman suurta kokonaisuutta markkinoista. Tällöin tuotteen markkinoinnissakin yritetään saavuttaa mahdollisimman suuri osuus markkinoista, tyypillisesti käytetään massamedioita, kuten televisiota, radiota, sanomalehtiä ja Internetiä. Tällainen ajattelumalli sopii, kun markkinoilla on paljon samankaltaisia palveluita ja yrityksellä on paljon pääomaa markkinointiin sijoitettavaksi. Tämän vastakohtana on selektiivinen segmentointistrategia, jossa yritys pyrkii segmentoimaan koko markkinat. Jokaiselle segmentille on räätälöity palvelut sekä markkinointisuunnitelma. Se vaatii enemmän resursseja, mutta sen etuna on mahdollisuus saavuttaa suurempi kokonaisymyynti kuin segmentoimattomalla strategialla. (Bergström ym. 2015, 158–159.)

Segmenttien valinnassa tulee huomioida yrityksen omat tavoitteet ja resurssit. Arvioinnin pohjaksi tulisi selvittää myös kilpailutilanne ja potentiaalinen tuotto. Segmenttien tulisi olla jollain tapaa määriteltävissä sekä riittävän suuria tai kasvupotentiaalinen omaavia. Ilman yhtenäistä ostokäyttäytymistä ryhmän sisällä on vaikea luoda omaa markkinointiohjelmaa valitulle segmentille. Jos markkinat ovat täynnä samankaltaisia tuotteita, segmentointi tulee tehdä tuotteen mukaan. Segmentoimaton markkinointi sopii silloin, kuin erottautuminen kilpailijoista on jo muutenkin hankalaa. Mikäli erottautuminen on mahdollista, kannattaa suosia selektiivistä segmentointistrategiaa. (Bergström ym. 2015, 158–159.)

3.4 Segmentointiprosessi ja segmentoinnin toteutus

Segmentointi rakennetaan kaksivaiheisesti, ensin luodaan perustus liikeideasegmentoinnin kautta. Tässä alkuvaiheessa keskitytään koviin segmentointikriteereihin, esimerkiksi ikä, sukupuoli tai elämänvaihe. Toisessa vaiheessa tarkastellaan perussegmentointia ja asiakasryhmäsegmentointia.

Perussegmentointi tarkoittaa, että kartoitetaan ostokäyttäytymisen tyypilliset piirteet sekä kohderyhmän tarpeet. Toisessa vaiheessa ryhmitellään myös ostamisen merkitys ja asiakassuhde. Tätä prosessia nimitetään asiakassuhdesegmentoinniksi. (Bergström ym. 2015, 156–157.)

Kysynnän ja ostokäyttäytymisen selvittäminen toimii perustana segmentoinnille. Ostajien tarpeet ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät voivat vaihdella paljon. Jos ostajien tarpeet ovat hyvinkin samantyyppisiä, ainoa keino erottautua kilpailijoista on erilaistaa tuotetta tai palvelua. Silloin kun tarpeet ovat hyvinkin erilaisia, voi olla vaikea löytää yhtenäisiä tekijöitä asiakkaiden välille. Tällöin on pakko muodostaa segmenttejä edes jonkun kriteerin pohjalta. Segmentointiprosessi itsessään ei siis tarkoita vain asiakkaiden erilaistavien tekijöiden etsimistä vaan sen tarkoitus on tehostaa yrityksen voimavarojen oikein kohdentamista. Yrityksen on päätettävä omat segmentointikriteerinsä eikä ole viisasta valita vain yhtä kriteeriä segmentoinnin taustalle. (Bergström ym. 2015, 152–154.)

Kuviossa 4 näytetään, että segmentointiprosessi ei ole pelkästään yrityksen kohderyhmien määrittelyä, vaan se sisältää kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan kysyntä ja ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Toisessa vaiheessa valitaan tuotteelle tai palvelulle soveltuva segmentointistrategia sekä tavoiteltavat segmentit. Viimeisessä vaiheessa suunnitellaan markkinointiohjelma valittujen segmenttien tarpeet huomioiden ja seurataan markkinoinnin onnistumista. (Bergström ym. 2015, 152–153.)



KUVA 4. Segmentointiprosessi (Bergström ym. 2015, 153)

Perinteinen asiakasryhmittely tapahtuu asiakassuhteen vaiheen perusteella. Asiakkaat voidaan luokitella seuraaviin perusryhmiin:

- potentiaaliset eli mahdolliset asiakkaat, jotka kuuluvat yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään, mutta jotka eivät ole vielä ostaneet
- satunnaisasiakkaat eli silloin tällöin yrityksen tuotteita hankkivat ostajat
- kanta-asiakkaat, jotka ostavat yritykseltä toistuvasti ja säännöllisesti
- entiset asiakkaat, jotka ovat lopettaneet ostamisen esim. tuotteen laadun tai hinnan vuoksi.

Asiakkaat voidaan luokitella myös ostojen perusteella:

- viimeisin ostoajankohta; milloin asiakas on viimeksi ostanut
- ostotiheys; miten usein asiakas ostaa
- ostomäärä; miten paljon asiakas ostaa rahallisesti ja määrällisesti
- ostokohteet; mistä tuoteryhmästä asiakas on kiinnostunut. (Bergström ym. 2015, 431–432.)

Yrityksen suunnitellessa segmentointia on hyvä edetä johdonmukaisesti. Tähän on ratkaisuna kuvassa 5 esitetty 8-portainen järjestelmä, jota noudattamalla yrityksen on mahdollista suorittaa segmentointi. (Rope & Vahvaselkä 1998, 54.)



KUVA 5: Segmentoinnin toteutuksen vaiheet (Rope ym. 1998, 54.)

Ropen esittämän segmentointiprosessin mukaisesti ensimmäiseksi kartoitetaan potentiaaliset asiakkaat ja heidän tarpeensa. Yrityksen pitäisi pystyä selvittämään, miksi juuri heidän palvelunsa olisi ostamisen arvoinen ja millaista lisäarvoa se toisi asiakkaille kilpailijoihinsa nähden. Toisessa vaiheessa selvitetään potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tällaisia tekijöitä ovat ostomää-

rät sekä ostotavat. Ostotavalla tarkoitetaan sitä, miten tuote tai palvelu löydetään; mitkä markkinointikanavat herättävät ostajan kiinnostuksen. Kolmannessa vaiheessa määritellään mahdollisesti toimivat kriteerit. Tässä vaiheessa lähdetään pohtimaan erilaisia segmentointiperusteita. Neljännessä vaiheessa yritys toteuttaa varsinaisen segmentoinnin itselleen niiden perusteiden mukaan, joiden avulla se pystyy toteuttamaan segmentoinnin mahdollisimman hyvin. (Rope ym. 1998, 44–54.)

Viides vaihe käynnistyy siitä, kun yritys aloittaa neljännessä vaiheessa muodostettujen segmenttien tutkimisen. Ensin segmentit arvostetaan paremmuusjärjestykseen. Tärkeimpänä tekijänä on segmenttiin kuuluvien ostokäyttäytyminen. Kuudennessa vaiheessa tutkitaan, kuinka valitut segmentit saavutetaan. Yrityksen tulee tehdä tuotteestaan mahdollisimman haluttu kyseiselle segmentille. Seitsemännessä vaiheessa yritys suunnittelee kohdemarkkinoille sopivan markkinointistrategian ja toteuttaa sen. Jokaista segmenttiä ei voida lähestyä samalla tavalla, joten niille kaikille on luotava erilainen markkinointistrategia. Vähemmän tärkeille segmenteille markkinointiin ei tarvitse käyttää niin paljon yrityksen resursseja, sillä nämä ei yrityksen oletuksen mukaan ole kannattavuuden kannalta niin tärkeitä. Viimeisessä vaiheessa markkinointistrategiat toteutetaan valituille segmenteille. (Rope ym. 1998, 54.)

Segmenttien kannattavuuden laskeminen on erittäin tärkeää. Yrityksen pitäisi pystyä arvioimaan, kuinka paljon segmenttiin kuuluu asiakkaita ja kuinka paljon he kuluttavat vuotuisesti. Näiden avulla voidaan laskea segmentin kokonaispotentiaali eli sen markkinakoko tuotealueella. Tämän jälkeen yrityksen tulisi arvioida, kuinka paljon se voi saavuttaa markkinaosuutta kyseisellä segmentillä. Mikäli arvioin mukaan yksi segmentti ei riitä yrityksen kannattavuuden ylläpitämiseksi, on otettava mukaan lisää segmenttejä. (Rope ym. 1998, 55.)

Yrityksen valittua sopivat segmentit, on myös järkevää tutkia lisää segmenttejä. Segmenttejä valittaessa ei kannata katsoa vain lukuja, vaikka segmentti vaikuttaisi tuottoisalta, sen saavuttaminen saattaa muodostua liian vaikeaksi. Yrityksellä pitäisi olla sellaisia ominaisuuksia segmentin muihin kilpailijoihin nähden, jotta se voisi saavuttaa asiakkaita kyseisiltä segmenteiltä. Mikäli yrityksellä on vahvuuksia kilpailijoihinsa nähden, kannattaa sen keskittää toimintansa sellaisille segmenteille, joissa asiakkaat arvostavat kyseisiä ominaisuuksia. Segmentointi on markkinointitoiminnan perusta. Onnistuneella segmentoinnilla yrityksellä on mahdollisuus saada etu kilpailijoihinsa nähden. (Rope ym. 1998, 55.)

3.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Tuotannonohjauksen, taloushallinnon, asiakashallintaprosessiin, markkinoinnin ja muiden järjestelmien tuottama tieto kasvaa hurjaa vauhtia. Oman mausteensa soppaan luo maailman suosituin asiakkuustiedonhallintatyökalu Microsoft Excel, joka mahdollistaa henkilö- ja yksilökohtaisen tiedon tallentamisen, kun organisaation viralliset tietojärjestelmät eivät ole käytössä tai niiden käyttäminen on puutteellista. Asiakastiedosta puhuttaessa on muistettava, että asiakastietoon liittyy kiinteästi myös toimittajien, kumppaneiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien tiedot. (Oksanen 2010, 148.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmällä ei ole itseisarvoa, vaan se on väline, jolla esitetään liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Järjestelmän viritystä tärkeämpää on ymmärtää mm. käsitteistö, omistajuus ja laatuasiat. On myös huomioitava tietosuojalain vaatimukset asiakkuudenhallintajärjestelmän luomisessa ja ylläpidossa. (Oksanen 2010, 147.)

3.6 Asiakastieto

Usein asiakkuuden käsittelyn kannalta merkittävimpiä tietoja ovat segmentointi ja historiatiedot, joiden perusteella asiakkuuksien kuva rakennetaan. Tärkeimpiä asiakastietoja ovat: Asiakkaan nimi ja yhteistiedot, asiakkuuden kontaktihenkilöt, (useimmat liiketoiminnat tapahtuvat henkilöiden toimeenpanemina), segmentointi, markkinointi ja historia. Ideaalitulanteessa kaikki asiakkuuksiin liittyvä tieto löytyy yrityksen tietojärjestelmästä, ja se on hyvin organisoitua, laadukasta ja tietosuojasääntöjen mukaista. Merkittävät osat tiedoista on kuitenkin monesti hajautuneena asiakkaiden kanssa asioiville yhteyshenkilöille muistinvaraisesti projektikohtaisiin dokumentteihin sekä yksityisiin sähköposteihin. (Oksanen 2010, 149.)

Yritykset ovat usein sokeita tietopääomalle ja sen tuomille mahdollisuuksille. Informaation fragmentoituminen organisaatiossa ajaa tilanteen siihen, että kenelläkään ei ole loppujen lopuksi kokonaiskuvaa yrityksen asiakkaista. Yritykset käyttävät paljon aikaa ja rahaa tiedon keräämiseen, mutta monista lähteistä kerättävän sirpaloituneen tiedon vieminen organisaation ohjaavalle tasolle on puutteellista. Tiedon akreditoinnilla mahdollistetaan tuki liiketoiminnan kehittämiselle, markkinoinnille, myynnille ja asiakkuuksien johtamiselle. Koko henkilökunnan yhteinen tiedon käyttäminen antaa mahdollisuuden oivaltamiselle ja mahdollisuuksien tunnustamiselle. (ym. 2013, 190.)

Eri tietolähteillä on eri painoarvo. Asiakasrajapinta on täynnä tietoa, jonka hyödyntäminen ei onnistu, koska se kertyy hajanaisesti eri ohjelmiin ja henkilöiden tietoihin. Yrityksen tulisi näiden kerättävien tietojen avulla pystyä sopeutumaan asiakkaan tarpeisiin ja vahvistamaan oman viestinnän merkitystä asiakkaalle. Tiedonkeruu ei yksinään riitä, vaan tieto vaatii myös analysointia, jotta saadaan oppimisen kaltaisia prosesseja toteutetuksi. (Keskinen ym. 2013, 191.)

Tiedon visualisointi havainnollistaa vain numeroita. Mutta kun tietoa analysoidaan ja tunnetaan toimiala sekä tiedetään miten historiassa on toimittu, tieto vähitellen syvenee informaatiovirraksi. Tieto kertoo pääsääntöisesti mitä tapahtuu, mutta ei selitä sitä. Kun eri lähteistä kerättyä tietoa yhdistetään, saadaan tiedosta synnytettyä tarina, jonka perusteella päätöksiä voidaan toteuttaa. Ilman kokonaiskuvan ymmärtämistä, tehdään usein olettamuksia, joiden perusteella syntyy yritykselle haitallisia päätöksiä. (Keskinen ym. 2013, 194.)

Asiakastiedon ja sen käyttämisen merkityksen vaiheittaista kasvua voidaan kuvata seuraavasti:

- Yrityksen sisäiset yksiköt käyttävät asiakastietoa oman perustehtävänsä hoitamisessa ja ymmärtävät asiakastiedon tärkeyden.
- Yritykselle on rakennettu yksi yhteinen asiakastietokanta asiakastiedon ja ulkoisestiedon hallinointiin.
- Asiakkaan merkitys kilpailutekijänä kasvaa. Asiakkaasta tulee koko yrityksen toiminnan kehittämisen lähtökohta ja mittari. Jokainen yrityksen sisäinen yksikkö kehittää omaa toimintaansa yrityksen yhteistä tietokantaa hyväksi käyttäen.
- Uusien ansaintalogiikoiden ja liiketoiminnan kehittyminen mahdollistuu kaikkien sisäisten yksiköiden panos huomioiden. Tässä vaiheessa kaikkien yrityksessä toimivien yksiköiden tulee olla taitavia asiakastiedon kerääjiä, analysoijia, jakajia ja käyttäjiä. (Hellman ym. 2009, 59.)

3.7 Asiakastiedon kerääminen

Asiakkuudenhallintajärjestelmissä (CRM) tulee miettiä tarkkaan mitä tietoa asiakkaista tulisi kerätä, miten tieto saadaan taloudellisesti ja mihin tietoa käytetään. Ennen asiakasrekisterin perustamista tulisi ratkoa ainakin seuraavat kysymykset:

- Mitä tietoa asiakkaista tarvitaan? Tarvitaanko eri asiakasryhmistä erilaista tietoa?
- Mikä on tiedonkeruun taso: yritys, kotitalous, yksilö?

- Miten tarvittava tieto saadaan, ja paljonko tiedon saaminen maksaa?
- Missä muodossa tiedot rekisteröidään ja miten tiedoista voi tehdä poimintoja markkinointia varten?
- Mihin tietoa aiotaan käyttää ja keillä on pääsy tietoihin?
- Miten tietoa päivitetään ja kuka päivityksen hoitaa?
- Paljonko rekisterin perustaminen, päivittäminen ja ylläpitäminen maksavat? (Bergström ym. 2015, 426.)

Ensimmäisiä CRM-projektien tyypillisiä tavoitteita on kerätä asiakkaisiin liittyvä hiljainen tieto yhteiseen järjestelmään ja muuttaa se näkyväksi tiedoksi, joka on kaikkien saatavilla. Hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa yhtä määritelmää, mutta yleensä se koetaan kokemuseräiseksi tiedoksi, joka toimii apuna arkipäiväisissä työasioissa. Hiljaisen tiedon määritelmänä toimivat seuraavat kohdat:

- henkilökohtaista, mutta voidaan jakaa yksiköiden välillä kollektiivisesti
- abstraktia, mutta voidaan ilmaista muutoin kuin verbaalisesti
- vaikuttaa yksikön kykyyn toimia itsenäisesti
- saavutetaan kokemuksen kautta.

Suurin osa hiljaisesta tiedosta on asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt tunnistavat usein asiakkaiden suosimat käytännöt sekä prosessit ja pyrkivät toimimaan niiden mukaisesti. Ongelma syntyy henkilövaihdoksissa, jolloin asiakasprosessin tuntemus katoaa yrityksestä. (Oksanen 2010, 150.)

Yrityksillä on olemassa myös näkyvää tietoa, joka tallentuu automaattisesti järjestelmiin ja on helppo löytää. Tällaista tietoa ovat esim. nimet ja yhteystiedot, sopimukset sekä reklamaatiot ja palvelupyynnöt. Myös näkyvän tiedon suurimpana ongelmana voidaan pitää sen sirpaloitumista useaan eri tietokantaan, mikä vaikeuttaa niiden käyttämistä myöhempää analysointia varten. (Oksanen 2010, 153.)

CRM-järjestelmien suurimmiksi ongelmiksi muodostuu usein omistajuus. Kuka vastaa siitä, että asiakastieto pysyy laadukkaana? Kuka saa lisätä tietoja järjestelmään ja kuka vastaa vanhentuneen tiedon poistamisesta? CRM-järjestelmää luodessa yritysten tulisivatkin määritellä tarkkaan keillä on oikeudet ja velvollisuudet pitää järjestelmää yllä. Tietojen omistajan vastuulla tulisi olla:

- Hyväksytyt tietohuollon määrittely. Mitä tietoa järjestelmään hyväksytään?

- Tietoturvan sekä tietosuojan tason määrittely. Käsiteltävään tietoon liittyvät säännöt ja lait sekä hyvät käytännöt.
- Saatavuusvaatimusten määrittely. Kuinka usein järjestelmää päivitetään ja onko tiedon ol-tava jatkuvasti ajantasaista?
- Laatutason määrittely. Eri tiedoilla on eri laatuvaatimukset. Omistajan on yhdessä tiedon käyttäjän kanssa luokiteltava tieto kriittiseen, tärkeään, vähemmän merkitykselliseen ryh-mään. Näille kaikille ryhmille on laadittavat omat laatuvaatimukset. (Oksanen 2010, 160.)

Tietomäärien nopea kasvu johtaa usein tiedon laadun heikkenemiseen, minkä vuoksi tiedon omis-tajalla on merkittävä rooli laaduntarkkailijana. Tietojen sirpaloitumisesta ja epäyhtenäisistä käyttö-tavoista syntyy ongelmia, jotka vaikuttavat suoranaisesti tietojen käyttöön ja mahdollisuuksiin tehdä oikeita johtopäätöksiä niiden pohjalta. Tiedon laadun käsitteitä ovat

- paikkansapitävyys: tietojärjestelmien tiedot kuvaavat todellisuutta
- päällekkäisyydet: sama tieto esiintyy useammin kuin kerran järjestelmässä
- yhtenäisyys: eri tietojärjestelmien sisältämä sama tieto ei poikkea toisistaan
- ajantasaisuus: tiedot kuvaavat nykyhetkeä tai niistä käy ilmi viimeinen päivitysajankohta
- käytettävyys: tietoa käsittelevien työvälineiden käytettävyys vaikuttaa laadun ylläpitoon
- kattavuus: järjestelmässä olevan tiedon ja käytettävissä olevan tiedon suhde on riittävä
- rappeutumisen tahti: tiedetään nopeus, jolla tiedon laatu heikkenee
- hyödynnettävyys: tiedon hyödynnettävissä ja käyttökelpoista eri prosesseissa ja proses-sien solmukohdissa. (Oksanen 2010, 163.)

Asiakastiedon kerääminen aloitetaan tiedon auditoinnilla eli tiedon laadun varmistamisella. Audi-tointivaiheessa tulee määritellä mitä tietoa asiakkaista tulisi kerätä ja mistä se on saatavilla. Tie-donhankinta voidaan jakaa seuraaviin osioihin:

- liiketoimintajärjestelmiin tukeutuva tieto: myynti, sesongit, hinnat, myyntikanavat, tuoteka-tegoriat
- asiakastieto: asiakkaitten arvo, käyttäytyminen, sijainnit, poistumat, uudet asiakkaat
- online-analytiikka: mitä asiakkaat etsivät, milloin, miten, miten sivustoa käytetään, mistä he tulevat
- tutkimus: asiakastyytyväisyys, yritysmielikuva, brändin jatkuva seuranta, tuote ja palvelu-kehitys, kilpailijaseuranta
- myynti: asiakaspalaute, kontaktit, tarjoukset, kaupat

- muu henkilöstö: mikä toimii, mikä ei, miten parantaa
- ulkoinen tieto: markkinatutkimus, kvartaaliraportit, julkinen statiikka.

Auditoinnin jälkeen relevantin tiedon määrittely ja testaus on olennainen osa tiedonkeräämistä. Turhan tiedon kerääminen, joka ei palvele yrityksen päätöksentekoa tulee välttää. (Keskinen ym. 2013, 195.)

Menetetyistä asiakkaista tiedonkeruu tai sen dokumentointi on usein puutteellista. Menetettyt asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään; kanta-asiakkaisiin jotka eivät enää osta, kontaktoineisiin, mutta eivät ostaneet ja asiakkaat jotka eivät olleet yhteydessä, mutta ostivat kilpailijalta. Menetettyjen kanta-asiakkaiden osalta tulisi selvittää, miksi he eivät ole vähään aikaan ostaneet yrityksen tuotteita. Kontaktoineiden asiakkaiden osalta tulisi selvittää, miksi tarjous ei johtanut kaupan syntymiseen. Asiakkaat jotka ostivat kilpailevan tuotteen, mutta eivät pyytäneet meiltä tarjousta, on vaikeasti hahmotettava ryhmä ja syyt heidän ostokäyttäytymisen selvittämiseen on erittäin vaikeaa. Jotta yritys pystyy luomaan segmentointistrategian, tulee sen pystyä vastaamaan kysymyksiin menetettyjen asiakkaiden osalta. Näiden tietojen tulisi olla helposti saatavilla, niiden myöhempää analysointia varten. (Keskinen ym. 2013, 44.)

Vaikka asiakkuudenhallintajärjestelmän merkittävin tarkoitus onkin kerätä nimenomaan asiakasrajapinnan tieto, on tietojen käytön kannalta olennaista verrata sitä myös ulkoisiin tietokantoihin. Näin voidaan varmistaa potentiaalisten asiakkaiden määrä sekä tunnistaa potentiaaliset segmentit. Ulkoiset tietolähteet voidaan määrittellä käyttäen apuna kuvan 6 mukaista luokittelua.



KUVA 6. Ulkoisia tietokantoja kannattaa verrata omaan asiakasrajapinnan tietoon samalla kartoitetaan uutta asiakaspotentiaalia (Bergström ym. 2015, 427)

Seuraava prosessikuvaus on sovellettu Tommi Oksasen CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun -kirjan vaiheittaisesta kuvauksesta, jossa esitetään tiedonkeruun järjestäminen käytännön tasolla. Ensimmäisessä vaiheessa olemassa olevasta tiedosta tehdään näkyvää tietoa ja jaetaan se segmentteihin. Toisessa vaiheessa segmenteille määritetään omistajat, jotka toimivat segmenttien vastuuhenkilöinä. Kolmannessa vaiheessa määritellään tiedon laadulliset kriteerit, jotta päätöksentekoon käytettävä tieto pysyy relevanttina.

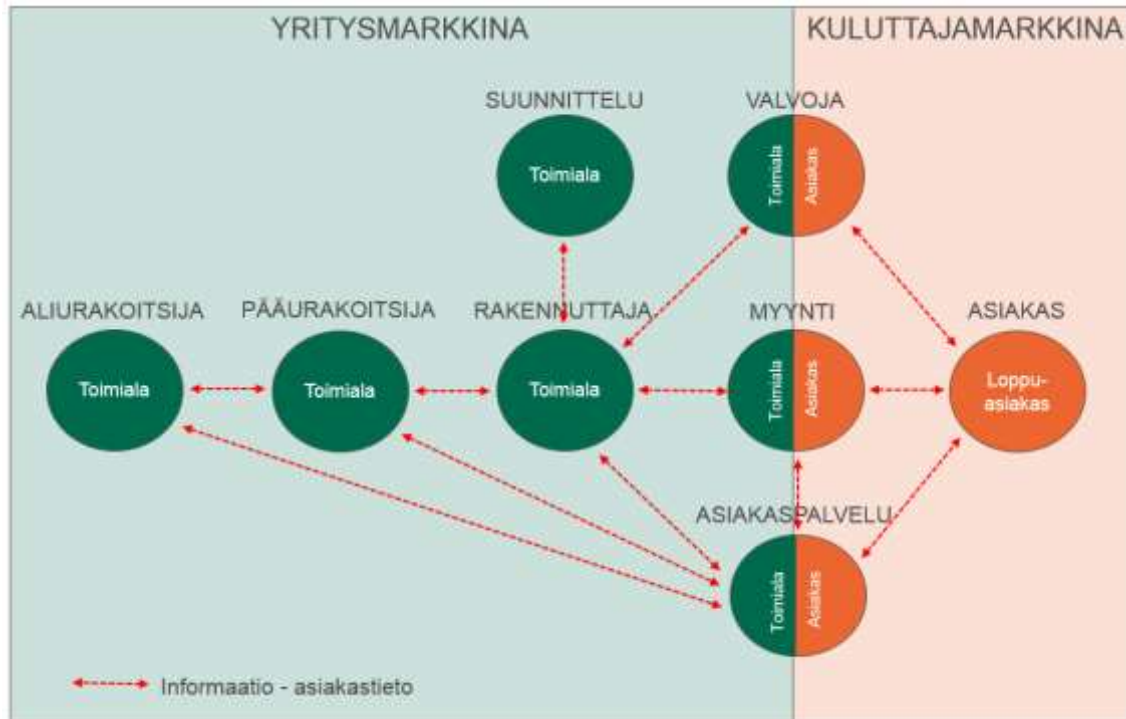


KUVA 7. Tiedonkeruuprosessin kuvaus (Oksanen 2010, 180)

Asiakastiedon kerääminen onnistuu, kun pystytään tunnistamaan asiakasketjut. Rakennushankkeen asiakkaalle ei toimiteta ainoastaan valmista tuotetta tai palvelua vaan kokonainen palveluprosessi. Tällöin palveluprosessissa oleelliseksi osaksi tulee tiedon sisällöllinen laatu sekä toimintatavat, jolla tieto asiakasketjun jäsenille toimitetaan. Asiakasketjun jäsenet muodostavat yhdessä keskinäisen verkoston, jossa jokaisen verkoston jäsenen on pystyttävä sovittamaan omat toimintaprosessinsa palvelemaan kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin. (Ventovuori ym. 2002, 55.)

Monissa tapauksissa asiakasketjut ovat pitkiä, ja asiakasketju ja –suhteet on hallittava loppukäyttäjään asti. Loppukäyttäjää eli asiakas on aina se, joka tietää parhaiten omat tarpeensa ja esimerkiksi tilojen toimintavaatimukset. Aito intressi hallinnoida verkoston toimintaa on sillä osapuolella,

joka on vastuussa asiakkaalle. Tällöin voidaan ajatella, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on suurin merkitys tiedon eteenpäin viemisessä yritystason eri toimintoihin. Tietovirtoja on kuvattu kuvassa 8. (Ventovuori ym. 2002, 55.)



KUVA 8. Informaatiovirrat rakennushankkeessa (Ventovuori ym, 2002, 55)

3.8 Asiakastiedon käyttäminen

Kun yritys on kerännyt asiakastietoa, ja aikoo käyttää sitä päätöksenteon tukena, on tieto ensin analysoitava. Mitä enemmän toimintaympäristö ja asiakkaat vaikuttavat yrityksen tulokselliseen toimintaan, sitä enemmän tarvitaan tietoa ennustamisessa. Ennustamisella tarkoitetaan liiketoiminnan arvottamista faktapohjaisen ympäristö- ja asiakastiedon perusteella. Yrityksen tulee huomioida asiakassegmenttien käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin sekä liiketoimintaympäristöön liittyvät muutokset, jotta se pystyy tekemään mahdollisimman luotettavia ennusteita päätöksentekemisen tueksi. (Hellman ym. 2009, 31.)

Tiedon jalostamisella on tarkoitus kasvattaa kerätyistä tiedoista saatavaa hyötyä ja yhtenä keinona siinä käytetään analytiikkaa. Kun analytiikassa kohteena on nimenomaan asiakas, käytetään myös termiä asiakasanalytiikka. Eri toimintaympäristönsä analytiikka näyttäytyy eritavalla. Asiakasanalytiikan voi jakaa deskriptiiviseen ja predikatiiviseen. Deskriptiiviseen analytiikkaan, jonka painopiste on menneisyyden auki kirjoittamisessa. Tavallisia sovellutuksia ovat esimerkiksi ristiintaulukoinnit

asiakaspalvelun suorituskyvystä eri tuotteiden ja asiakassegmenttien yhteydessä sekä myynnin aktiviteettien seurannat. Deskriptiivistä analytiikka kutsutaan joskus myös toiminnalliseksi analytiikaksi. Predikatiiviseen analytiikkaan, jonka tavoitteena on ennakoida tulevaa ja mahdollisuuksia. Siinä rakennetaan tietomalleja, joissa historiatietoa yhdistellään muihin saatavilla oleviin tietoihin. Saatujen tulosten perusteella ryhmitellään asiakkaita sopiviin joukkoihin. Näihin joukkoihin kohdistetaan toimenpiteitä, joiden toivotaan tuottavan haluttu lopputulos. Predikatiivisessa analytiikassa sovellutuksia ovat esimerkiksi ennustemallit lisämyynnille tai asiakasoptimoinnille. (Oksanen 2010, 176.)

Analytiikalla tarkoitetaan tiedon laajaa hyväksikäyttöä, tilastollista ja kvantitatiivista analyysia, selittäviä ja ennustavia malleja sekä toiminnan, päätöksenteon ja johtamisen perustamista tosiasioihin. Analytiikka tukee melkein mitä tahansa liiketoimintaa. Yrityksellä pitää kuitenkin olla erottava ominaisuus, jotain sellaista, jossa se on parempi kuin muut alalla toimijat. Yleensä siihen liittyy jokin liiketoimintaprosessi tai päätös. Yritys voi pyrkiä tulokseen tunnistamalla tuottavimmat ja uskollisimmat asiakkaat paremmin kuin kilpailijansa ja perimällä heiltä parhaan mahdollisen hinnan. Analyttiset yritykset ovat valinneet yhden tai useamman erottavan ominaisuuden ja rakentaneet strategian sen ympärille. Ne tukevat erottavaa ominaisuutta keräämällä laajasti tietoa, analysoimalla sitä ja tekemällä päätöksiä tietoon pohjautuen. (Davenport & Harris 2007, 28.)

Analytiikka kehittyi, kun yritykset alkoivat soveltaa sitä ulkoisiin prosesseihin eli asiakassuhteisiin ja toimitusketjuihin. Perinteisesti yritykset ovat pitäneet sisäiset ja ulkoiset prosessit hyvin erillään. Yritykset haluavat kytkeä kysynnän ja tarjonnan entistä paremmin toisiinsa. Sisäiset prosessit yritys voi hallita kokonaan itse, mutta ulkoisten prosessien tehostamiseen se tarvitsee ulkopuolisten yhteistyötä ja resursseja, minkä takia ulkoisiin prosesseihin liittyvä analytiikka on haastavampaa. Haasteista huolimatta eri toimialojen yritykset tehostavat CRM-osaamistaan ennustavan analytiikan avulla. Moni yritys kerää ulkoisten osa-alueiden osalta tilastotietoa, joiden avulla ne tunnistavat ennustavan mallintamisen avulla asiakkaista sekä kannattavimmat että ne, jotka voisivat olla kannattavampia ja ne, jotka todennäköisimmin vaihtavat yhtiötä. Analysointia hyödynnetään tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa ja mainonnan sekä muiden markkinointikeinojen onnistumisen seurannassa. (Davenport ym. 2007, 116.)

Yhtenä merkittävimpänä analysointisovelluksena voidaan pitää hinnan optimointia. Hinnan optimointi tunnetaan myös tuottojohtamisena. Hinnan optimoinnissa oletetaan, että hinta on tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Analyysillä selvitetään, miten ostaja reagoi eli miten kysyntä

muuttuu, jos hinta nousee tai laskee. Apuna hinnan optimoinnissa käytetään hintajoustokäyriä, joiden avulla yritetään ymmärtää hinnan merkitystä erilaisissa tilanteissa. Analytiikka helpottaa dynaamisen hinnoittelun käyttöönottoa. Siinä on kyse hintojen reaaliaikaisesta säätämisestä esimerkiksi kysynnän, varastotilanteen, kilpailutilanteen ja asiakashistorian perusteella. Dynaamisen hinnoittelun pioneereja olivat lentoyhtiöt, mutta nyt malli on levinnyt myös muualle. (Davenport ym. 2007, 125.)

Hinnoittelun lisäksi analytiikkaa tulisi käyttää asiakassegmenttien valintaan. Yritysten tulisi voida mitata asiakkaana arvo yritykselle. Asiakaskannattavuus on yhtä kuin asiakkaan tuoma tuotto vähennettynä myydyin tuotteen, asiakaspalvelun ja markkinoinnin aiheuttamia kustannuksia. Kannattavuutta voidaan seurata esimerkiksi mittaamalla:

- myynti asiakasta kohden ja myynnin lisäys asiakasta kohden
- keskihinta per asiakas
- keskipate per asiakas
- markkinointikustannukset per asiakas
- palvelukustannukset per asiakas.

Asiakaskannattavuutta tulisi mitata koko asiakaskannassa kaikissa asiakasryhmissä ja -tyypeissä. (Bergström ym. 2015, 449.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää omaperustaisen asuntoliiketoiminnan kuluttajamarkkinoille suunnattua prosessia niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja konsepteihin ja suosittelevat yritystä. Tutkimuksessa määritetään, kuinka kohdeyrityksen nykyisissä toimintatavoissa huomioidaan asiakkaat ja miten prosessia voidaan kehittää, jotta tavoitteet saavutetaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmän mahdollisuuksien, nykyisten toimintatapojen sekä nykyisen osaamisen tason tunnistaminen antaa lähtökohdat prosessin kehittämiseksi. Tutkimuksessa asiakkuudenhallinnan nykytila kohdeyrityksessä määritettiin haastattelemalla. Tietoa haluttiin asiakkaiden segmentoinnista ja segmentointitietojen hyödyntämisestä. Lisäksi haluttiin selvittää, miten nykyinen asiakkuudenhallintajärjestelmä palvelee tutkittavia osaprosesseja.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelututkimus, koska haastateltavien mahdollisuutta tuoda esiin omia näkemyksiään mahdollisimman vapaasti haluttiin korostaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna: menetelmässä haastattelukysymykset ja niiden järjestys on selkeästi määrätty, mutta vastaukset eivät ole kaikilta osin kuitenkaan sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastattelulomakkeet laadittiin siten, että haastateltavat saivat tuoda myös omia vaihtoehtoja vastauksiin. Tutkittava alue on vähän kartoitettu ja haastatteluiden vastausten suunnat olivat ennalta vaikeasti ennustettavissa. Vastauksilla haluttiin myös selvittää ja syventää haastattelun taustalla olevaa laajempaa kontekstia. (Hirsjärvi ym. 2011, 37.) Puolistrukturoitu menetelmä koettiin sopivan tutkimukseen, koska haluttiin tietää, miten haastateltava painottaa yleisesti tunnettujen käsitteitä ja vaihtoehtoja. Strukturoitujen haastatteluosuuksien tehtävä oli alusta enemmän kuvailua vaativia haastattelukysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2011, 45–47.)

4.2 Tutkimuksen suorittaminen

Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2017. Haastateltavaksi valittiin kuusi kohdeyrityksen omaperusteisen asuntoliiketoiminnan kanssa työskentelevää ammattilaista: kolme projektikehityksen ja suunnittelunohjauksen ja kolme myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevää henkilöä (taulukko 1). Yksittäiset haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelut toteutettiin lukuun ottamatta yhtä

Skypen tai puhelimen välityksellä. Yksi haastatteluista toteutettiin henkilökohtaisesti haastateltavan työpaikalla. Haastatteluvastauksista kuvastuu yleinen markkinatilanne, mikä on käsitelty aiemmin luvussa 1.2.

TAULUKKO 1. Haastateltavien tiedot

Numero	Pvm	Tehtävä yrityksessä	Suoritustapa
1	7.2.2017	Asuntoliiketoiminnan johtaja	Skype
2	8.2.2017	Projektipäällikkö	Skype
3	9.2.2017	Asiakaspalveluinsinööri	Kasvotusten
4	9.2.2017	Markkinointipäällikkö	Skype
5	14.2.2017	Markkinointi ja myyntipäällikkö	Puhelimitse
6	15.2.2017	Projektipäällikkö	Skype

Haastatteluissa käytettiin kahta erilaista kysymyssarjaa: yksi projektikehityksen ja suunnittelunohjauksen parissa työskenteleville ja toinen myynnin ja markkinoinnin parissa työskenteleville. Kysymykset lähetettiin haastateltaville tutustuttavaksi hyvissä ajoin ennen haastatteluiden suorittamista. Pelkistetty haastattelurunko on esitetty liitteissä 1. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan keskustelun pääkohdat kirjattiin muistiin haastattelun edetessä. Kirjauksia haastateltavien vastauksista käsitellään luottamuksellisina, jotta haastateltavien vastaukset pysyisivät mahdollisimman rehellisinä ja avoimina.

4.3 Asiakassegmenttien hyödyntäminen yrityksessä

Kohdeyrityksen toimintasuunnitelma kertoo selkeästi, millaisia tuotteita yritys tekee. Tällä perusteella ensimmäinen segmentointi on jo tehty. Koska yrityksellä ei ollut käytössä selkeitä asiakas-

segmenttejä valitun toimintasuunnitelman sisällä, lähdettiin haastattelua toteuttamaan selvittämällä, mitä segmentointikriteerejä yrityksen sisällä pidetään tärkeinä ja miten niitä tällä hetkellä käytetään. Lisäksi selvitettiin, millaisia ulkoisia tietolähteitä yrityksen sisällä oli käytössä.

Kohdeyrityksen omaperustaisen asuntoliiketoiminnanprosessin erivaiheissa sekä yrityksen päätöksenteossa korostetaan asiakkaiden tunnistamista ja ryhmittelyä, mutta siihen ei ole olemassa selkeää ohjeistusta. Lisäksi yrityksen strategiassa on määritetty konseptiratkaisuja, joissa esitetään mm. palvelutasoa ja sijaintia ohjaavat tekijät sekä kannattavuustaso. Karkeasti yrityksen konseptit on jaettu matalan palvelutason, keskimääräisen palvelutason ja korkean palvelutason ratkaisuihin.

Projekti kehityksen ja suunnittelunohjausprosessin kannalta segmentoinnin merkitys korostuu tuotteen ja palvelun näkökulmasta. Asuntosuunnittelussa tulee huomioida olemassa oleva asiakaspotentiaali ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet sekä arvoketjut, jotta tuote vastaa asiakkaiden tarpeita. Asiakassegmenttien tunnistaminen vaikuttaa projektinjohto- ja suunnittelunohjausprosessia esimerkiksi tonttihakintaan, huoneistojakaumiin, laatutason määrittämiseen sekä hinnoitteluun.

Myynti- ja markkinointiprosessin kannalta segmentoinnin merkitys korostuu palvelun ja markkinoinnin näkökulmasta. Asiakasryhmät vaativat erilaisia palveluita ja heidät tavoitetaan erillisten markkinointikanavien kautta. Markkinoinnissa tulee tunnistaa potentiaalisten asiakkaiden arvoketjut, jotta tuote vastaa asiakkaiden tarpeita. Asiakassegmenttien tunnistaminen vaikuttaa markkinointikanavien suunnitteluun sekä markkinoinnin budjetointiin.

Haastattelussa esitetyt segmentointikriteerit on analyysissa jaettu

- liikeideasegmentoinnin kriteereihin (ns. koviin segmentointikriteereihin), kuten ikä, elinkeino, nykyisen asunnon omistusmuoto ja asutokunnan koko
- perussegmentoinnin kriteereihin, kuten käyttötarkoitus, ostoajankohta ja sijainti
- asiakassuhdesegmentoinniksi, kuten aiemmat ostot ja yrityksen tunteminen.

Liikeideasegmentoinnissa yritys tekee vuosittain paikkakuntaakohtaisen toimintasuunnitelman, jossa tutkitaan alueellinen tilanne. Liikeideasegmentointikriteerit tulevat selkeästi esiin myös yrityksen tekemissä kohdekohtaisissa markkina-analyyseissä. Haastateltavat antoivat hyvin neutraaleja vastauksia liikeideasegmentointikriteerien tärkeydestä. Vastaukset kriteerien tärkeydestä ja niiden käytöstä tuotteiden suunnittelussa korreloivat hyvin, mistä voidaan päätellä, että kriteerit toimivat enemmän päätöksenteon tukena kuin ohjaustyökaluna. Muutamat kriteerit, kuten ostajan elinkeino,

nousivat esiin muita enemmän, mutta ne olivat tällöin sidoksissa esimerkiksi tulevan kohteen sijaintiin. Myynti- ja markkinointiprosessissa toimivat henkilöt arvottivat liikeideasegmentointikriteerit hieman tärkeämmäksi ja käytetyimmäksi kuin projektinjohto- ja suunnittelunohjausprosessissa toimivat henkilöt. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että kovat segmentointikriteerit eivät vaikuta tuotteen suunnitteluun tai markkinointiin merkittäväällä tavalla.

Perussegmentoinnissa haastateltavat kokivat käyttötarkoituksen ja sijainnin olevan erittäin tärkeitä suunnitteluun ja markkinointiin vaikuttavia tekijöitä. Käyttötarkoitusta ja sijaintia käytettiin myös selkeästi tuotteen suunnittelussa ja markkinoinnissa muita segmentointikriteerejä enemmän. Perussegmentoinnin kriteereistä ostoajankohtaa ei kuitenkaan koettu merkittäväksi kriteeriksi eikä sitä juurikaan käytetty suunnittelunohjauksessa tai markkinoinnissa apuna. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että sijainti määrittää, pitkälti millainen tulee olemaan kohteen pääkäyttötarkoitus eli tulevatko asunnot asiakkaan omaan vai sijoituskäyttöön. Yritys on määritellyt kohteilleen aloitus-edellytykset, joissa merkittävänä kriteerinä toimii varausten lukumäärä, mikä ei sinänsä korreloi haastateltavien näkemykseen ostoajankohdan merkityksestä. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että esimerkiksi sijoittajat ostavat usein jo ennakkomarkkinointivaiheessa, joten ostoajankohdan ennustettavuutta määritetään todennäköisesti enemmän käyttötarkoituksen perusteella ja sitä ei siksi nähty suoranaiseksi segmentointikriteeriksi.

Asiakassuhdesegmentoinnissa haastateltavien vastaukset jakautuivat ääripäihin. Osalle kriteerit ovat tärkeitä ja niitä hyödynnetään, kun taas osalle niillä ei ole merkitystä eikä niitä käytetty. Aiempien ostojen osalta nostettiin esiin asunnon ostaneille tehtyjen kyselyjen käyttämiseen. Lisäksi viitattiin sijoittajaostajiin, jotka ostavat selkeästi enemmän kuin yhden asunnon. Näiltä osin osa vastaajista arvotti aiemman ostokäyttäytymisen tärkeäksi, mutta osa haastateltavista ei nähnyt sillä mitään merkitystä tulevien tuotteiden suunnittelunohjaukseen tai markkinointiin. Mielenpisteet jakautuvat myös siltä osin, tuntee ko asiakas yrityksen. Yrityksen CRM-järjestelmä mahdollistaa olemassa olevien ja kiinnostuneiden asiakkaiden toiveiden kirjaamisen järjestelmään, mikä nähtiin osin hyödyllisenä ominaisuutena, mutta osa haastateltavista totesi, että toiveet ja taloudelliset realiteetit harvoin kohtaavat. Asiakassuhdesegmentointikriteerien hajonta saattaa johtua myös paikkakuntaeroavaisuuksista, esimerkiksi yrityksen tunnettavuudesta eri paikkakunnilla.

Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi haastateltavat ottivat esiin mm. arvopohjaiset segmentointikriteerit sekä elämäntapoihin pohjautuvat segmentointikriteerit. Näille kriteereille on tyypillistä, että ne eivät ole mitattavia. Kaikkien haastateltavien vastauksista oli todettavissa, että mitkään yksittäiset kriteerit eivät toimi suoranaisesti suunnittelunohjauksen tai markkinoinnin työkaluna, vaan niitä

täytyy yhdistellä ja analysoida, että voidaan luoda mahdollinen ostajaprofiili. Ostajaprofiilit toimivat apuna esimerkiksi asuntojakauman, pohjaratkaisujen ja markkinointiviestinnän suunnittelussa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten he kuvailisivat tyypillistä ostajaa yrityksen konsepteissa, kävi ilmi, että konseptointia ei vielä ollut tuotu kaikilta osin käytäntöön. Konsepteihin ei ollut yrityksessä luotu yhtenäisiä asiakassegmenttejä, vaan konseptit oli kuvailtu palvelun laajuuden, sijainnin sekä kannattavuuden valossa. Haastateltavat ilmoittivat, että asiakassegmentin tarkastelu tulee tehdä aina kohdekohtaisesti, eikä niihin voi suoranaisesti soveltaa konsepteja. Pintamateriaalien ja palvelun merkitys korostuivat useissa vastauksissa. Merkillepantavaa oli myös, että myynti- ja markkinointiprosessissa toimivien henkilöiden vastauksista ei saanut selkeää näkemystä, kuinka markkinointi tulisi eri konsepteissa toteuttaa, jotta kohderyhmä saavutetaan.

Vastauksissa löytyi kuitenkin korrelaatio, kuinka eri konsepteja lähdettiin kuvailemaan. Koetut asiakkaiden tarpeet ja arvot jakautuvat konsepteihin seuraavalla tavalla:

1. Matalan palvelutason konsepti, jossa tuotteen pääasiallinen tarkoitus on tyydyttää tilantarve. Oletettavasti ostajat arvostavat taloyhtiöasumista sen helppouden takia ja kokevat asunnon uutuuden tärkeäksi ostokriteeriksi. Tälle ryhmälle asunnon materiaalitaso tai huippusijainti ei ole päällimmäinen ostokriteeri. Tehokkaan pohjaratkaisun mahdollistama matala kokonaishinta koettiin tälle konseptille tyypilliseksi ostokriteeriksi. Käyttötarkoitukseltaan konseptin koettiin sopivan omaan käyttöön ostaville sekä sijoittajille, jotka hakevat puhdasta vuokratuottoa.
2. Keskimääräisen palvelutason konsepti koettiin pitkälti vakiotuotteeksi. Tarvittavan tilatarpeen lisäksi ostajat arvostavat hyvälaatuista materiaalitasoa. Hinnaltaan tuotteen tulisi soveltua vielä mahdollisimman monelle ja yleinen hintataso määräytyy pitkälti markkinalähtöisesti. Vastausten perusteella tällä konseptilla ei välttämättä pystytä hakemaan erottautumista kilpailojoista, vaan tämän tuotteen kohdalla täytyy uskoa markkinavetoisuuteen. Käyttötarkoitukseltaan konseptin koettiin sopivan omaan käyttöön ostaville sekä sijoittajille, jotka hakevat vuokratuottoa sekä arvonnousua.
3. Korkean palvelutason konsepti nähtiin ydinkeskusta-alueen sekä muuten korkean profiilin sijaintien tuotteeksi. Näissä kohteissa asiakkaat eivät haastateltavien mukaan enää tyydy minimitalratkaisuihin, vaan odottavat asumiselta väljyyttä ja erottautumista. Asiakasryhmälle on tyypillistä halu personoida asunto omien tarpeiden ja mieltymysten mukaiseksi.

Tässä konseptissa hinta ei välttämättä ole enää ostopäätöksen kannalta merkittävin kriteeri, vaan kilpailuetu tulee löytää asiakkaan arvomaailmasta. Tässä konseptissa myös sijoittajat arvostavat kohteen arvonnousua enemmän kuin puhdasta vuokratuottoa.

Ulkoisista tietolähteistä kysyttäessä haastateltavien vastaukset olivat yksimielisiä. Kilpailijoiden tuotteiden analysointi sekä kilpailevien tuotteiden hinnoittelu olivat merkittävimpiä ulkoisia tietolähteitä yhdessä markkinakatsausten kanssa. Vastausten perusteella voidaan vahvistaa näkemystä, että oman tuotteen hinnoittelulle haetaan tukea tutkimalla alueen kilpailevien tuotteiden hintatasoa. Asiakaspotentiaalin kartoitusta, jossa ulkoisista tietolähteistä tutkitaan ostajaprofiiliin soveltuvan asiakasryhmän määrää, pidettiin myös kohtuullisen merkittävänä. Asiakaspotentiaalin määrää kuvaavia tietolähteitä ei kuitenkaan ollut kartoitettu ja tunnistettu yhtä hyvin, kuin hintatasolta ja kilpailijoiden toimintaa kuvaavailta tietolähteiltä. Ulkoisten tietolähteiden avulla kartoitetaan myös rakennettavien alueiden palvelutasoa, liikenneyhteyksiä sekä vuokratasoa. Haastattelun antoi selkeän näkemyksen, että asiakassegmentointia ei voi luoda pelkästään sisäisen asiakastiedon varaan, vaan ulkoisten tietolähteiden merkitys korostuu etenkin kilpailijatuntemuksen osalta.

4.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntäminen yrityksessä

Haastattelussa haluttiin selvittää millaisena haastateltavat kokevat käytössä olevaan asiakkuudenhallintajärjestelmän kerättävien tietojen merkityksen oman tekemisen kannalta, miten he järjestelmää käyttävät ja millä tasolla tietojen luotettavuus heidän mielestään on. Lisäksi pyrittiin selvittämään vastaajien näkemys asiakkuudenhallintajärjestelmiän käyttäjistä sekä omistajista.

Projektinjohto- ja suunnittelunohjausprosessissa työskentelevät totesivat, että eivät juurikaan käytä asiakkuudenhallintajärjestelmää työssään. Myös myynti- ja markkinointiprosessissa työskentelevät kertoivat, että käyttö pohjautuu enemmänkin tietojen syöttämiseen järjestelmään. Haastateltavat totesivat kuitenkin, että merkittävimpiä tietoja järjestelmässä ovat asiakkaiden yhteystiedot, asiakassegmentti sekä suoramarkkinointilupaa koskevat tiedot. Nykyisessä järjestelmässä asiakkaat voidaan määritellä käyttötarkoituksen mukaan sijoittajiin ja omaan käyttöön ostaviin asiakkaisiin.

Ostohistorian sekä asiakaskohtaisten reklamaatio- ja palvelupyyntöjen tietueet jakoivat selkeästi mielipiteitä. Ostohistorian osalta vastaukset korreloivat täysin vastauksiin segmentointikriteereistä aiempien ostojen osalta. Todennäköisesti ostohistoriaa arvostavat vastaajat tunnistavat kanta-asiakkaat omana ostajaryhmänään. Reklamaatioiden- ja palvelupyyntöjen osalta yrityksellä on käytössä omat järjestelmänsä, mikä varmasti vaikuttaa vastaajien näkemykseen.

Asiakkuudenhallintajärjestelmään voidaan myös määrittää kiinnostukset, eli ostaneet ja ei vielä ostaneet asiakkaat voivat ilmoittaa olevansa kiinnostuneita asunnoista ja määritellä kriteerit minkä perusteella ovat kiinnostuneita. Kriteereinä voivat olla esimerkiksi koko sekä hinta ja kiinnostus voidaan myös kohdistaa johonkin tulevaan kohteeseen. Kaikki haastateltavat pitivät kiinnostusten kohteiden kirjaamista asiakastietojen yhteyteen tärkeänä ja näkivät sen olevan hyödyllinen tieto järjestelmässä. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, että asiakkaiden kiinnostuksien kirjaaminen ja niiden mukaan kohteiden toteuttamiseen tulee suhtautua varauksella.

Kuten aiemmin todettiin, asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö on kohdeyrityksessä todella vähäistä. Haastatteluiden perusteella järjestelmään syötettyä tietoa ei tällä hetkellä hyödynnetä juuri ollenkaan. Yrityksen prosessit tai ohjeistukset eivät myöskään ota kantaa, kuinka järjestelmää tulisi hyödyntää. On sovittu ainoastaan, että järjestelmään syötetään ostaneiden asiakkaiden asiakastiedot. Asiakuudenhallintajärjestelmän käyttö ulottuu näin ainoastaan varausten ja toteutuneiden kauppojen seurantaan. Asiakuudenhallintajärjestelmä on yrityksessä kohtuullisen uusi, mikä selittää sen hyödyntämisen. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että yrityksessä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, eli tietopääomaa on enemmän yrityksessä työskentelevillä henkilöillä kuin yrityksellä.

Haastateltavilla oli käsitys kuka hallinnoi asiakkuudenhallintajärjestelmää eri tasoilla, mutta siitä ei ollut olemassa selkeää ohjeistusta. Tämä vaikutti varmasti siihen, että tietojen luotettavuuteen ei osattu ottaa kantaa. Asiakuudenhallintajärjestelmän vähäinen hyödyntäminen ja kokemukset sen luotettavuudesta korreloivat hyvin. Voidaankin todeta, että yrityksen kannattaa panostaa ohjeistukseen ja selkeiden vastuiden jakamiseen, jotta asiakkaista löytyvää tietoa voidaan jatkossa mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää.

4.5 Nykytilanne ja kehitystarpeet

Asiakkuuksien käsittelyn kannalta merkittävimpiä tietoja ovat historiatiedot sekä segmentointitiedot, joiden perusteella rakennetaan kuva asiakkuuksista. Ideaalitalanteessa kaikki asiakkuuksiin liittyvä tieto löytyy yrityksen tietojärjestelmistä, missä se keskitetyksi, hyvin organisoituna ja tietosuojasääntöjen mukaisena. Ongelmaksi muodostuu asiakasarajapinnassa oleva tiedon sirpaleisuus, minkä hyödyntäminen ei onnistu koska se kertyy hajanaisesti eri ohjelmistoihin sekä työntekijöiden henkilökohtaisiin tietokantoihin.

Suuren tietomäärän takia asiakkuuksienhallintajärjestelmien hyödyntämisen kannalta on ensisijaisen tärkeää määritellä mitä tietoa sinne kerätään, kuka vastaa tiedon paikkansapitävyydestä ja ajantasaisuudesta sekä mihin kerättyä tietoa käytetään. Monesti asiakkuuksienhallinta järjestelmissä unohtuu myös käsitellä ja dokumentoida menetetyt asiakkaat, näin on vaarana että yritys alkaa menettämään kokoajan enemmän asiakkuuksia, koska se ei voi analysoida syitä menetettyihin asiakkuuksiin. Asiakkuuksienhallintajärjestelmien merkittävämmäksi tarkoitus onkin kerätä nimenomaan asiakasrajapinnan tieto ostaneista ja menetetyistä asiakkaista sekä verrata niitä ulkoisiin tietokantoihin. Näin voidaan löytää syy-seuraus suhteet ostamiskäyttäytymiselle.

Tiedon kerääminen ei ole itsetarkoitus vaan kerätty tieto tulee pystyä hyödyntämään analysoinnin avulla. Kerätyn tiedon analysointi voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Deskriptiivisessä analysoinnissa keskitytään historia tarkasteluun ja pyritään sen avulla tunnistamaan asiakasrajapinnan suorituskykyä sekä markkinoinnin onnistumista. Prediktiivisessä analysoinnissa pääpaino on ennustamisella. Siinä pyritään yhdistelemään historiatietoja ulkoisiin tietolähteisiin ja luomaan näin ennustettavia malleja tulevasta. Analytiikan tarkoitus on luoda ennustettavia malleja toiminnan ja päätöksenteon tueksi.

Segmentointistrategian näkökulmasta yritykset voidaan jakaa segmentoimattomaan markkinaan ja selektiiviseen markkinaan. Kohdeyritys ei varsinaisesti kuulu kumpaankaan ääripäähän vaan sijoittuu näiden strategioiden välimaastoon. Liiketoiminnan näkökulmasta yrityksen toimintasuunnitelma on selkeä ja määrittää näin asiakasryhmät. Tavoiteltava asiakasryhmä on kasvukeskusten keskus-tojen läheisyydestä kerrostaloasuntoa etsivät asiakkaat. Tämä selittää tuotteiden ja markkinoinnin suuntautumisen edellä mainitulle asiakasryhmälle. Samaa asiakasryhmää voi tavoitella kuitenkin alueesta riippuen suuri määrä muitakin yrityksiä, joten kilpailu on kovaa ja erottautuminen tehdään tuotteen- ja palvelun näkökulmasta. Strategian näkökulmasta tuotteiden markkinointi muuttuu kuitenkin selkeästi segmentoimattoman markkinan suuntaan. Jos tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle selkeää arvoa, muihin kilpailijoihin nähden kannattaa yrityksen keskittyä selektiiviseen markkinointistrategiaan.

Yritys pystyy siirtymään selektiiviseen markkinointiin, jos se pystyy määrittämään tuotekohtaisesti merkittävimmät asiakasryhmät ja määrittämään näille ryhmille arvoa tuottavat tekijät. Arvojen määrittämistä on kuvattu kappaleessa 2.2, missä käsiteltiin arvoketjujen muodostumista. Jos ostajien tarpeet ovat hyvinkin samanlaisia, on ainoa keino erottautua kilpailijoista erilaistamalla tuotteet ja palvelut. Jos yrityksen tämän hetken tilannetta verrataan kappaleessa 3.4 esitettyyn Bergströmin ja Leppäsen esittämään segmentointiprosessiin, voidaan todeta että yrityksen nykyiset käytännöt

eivät juurikaan poikkea esitetystä. Lähtökohtaisesti kehittäminen pitäisikin kohdistaa segmentoinnin tarkempaan määrittelyyn osaksi yrityksen omaperusteisen asuntoliiketoiminnanprosessia ja tehdä selkeät ohjeistukset arvopohjaiselle segmentoinnille.

Tällä hetkellä kohdeyrityksessä tiedonkeruu on itseisarvo asiakkuudenhallintajärjestelmässä eikä tiedon hyödyntämiselle ei ole määritelty selkeitä tavoitteita. Jotta yritys voi saada omista sisäisistä tietokanavistaan aikaan oppimisen kaltaisia prosesseja, tulee sen analysoida asiakkaista saatavaa tietoa. Kappaleessa 3.6 on kuvattu asiakastiedon käyttämisen merkityksen vaiheittaista kasvua. Kohdeyrityksen osalta yksiköt käyttävät asiakastietoa oman perustehtävänsä hoitamiseen ja ymmärtävät sen tärkeyden. Yrityksellä on käytössään myös asiakastietokanta, mutta sen käyttö ei varsinaisesti palvele toiminnan kehittämistä. Asiakkaan merkitys kilpailutekijänä on ymmärretty yrityksen sisällä ja seuraavien kehitysaskelien pitäisikin edetä siihen, että jokainen yrityksen sisäinen yksikkö kehittää omaa toimintaansa yrityksen yhteisten asiakastietokantaa hyväksi käyttäen.

Nykytilanteessa asiakkuudenhallintajärjestelmään kerätty tieto palvelee kohdeyritystä lähinnä asiakasrekisterinä, eikä tietojen hyödyntämistä ole juurikaan mietitty. Yrityksen olisi suositeltavaa ratkoa ainakin seuraavat kysymykset:

- Mitä tietoa asiakkaista tarvitaan? Tarvitaanko eri asiakasryhmistä eri tietoja?
- Mikä on tiedonkeruun taso? Mitä tietoja vähintään tulee kerätä?
- Miten asiakasrajapinnassa syntyvä hiljainen tieto saadaan ajettua järjestelmään?
- Mitä ulkoisia tietokantoja järjestelmään pitäisi syöttää?
- Tulisiko kaikkien asiakastietokantojen olla keskitetty samaan paikkaan?
- Miten tiedosta voidaan tehdä analyyskejä?
- Kuka varmistaa, että tiedot ovat ajantasaisia ja oikeita?
- Miten asiakasrekisterissä oleville asiakkaille viestitään?

Tämän jälkeen yritys voi luoda ohjeistuksen asiakkuudenhallintajärjestelmän käytölle ja määrittää selkeät vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tietojen laadusta. Pohjana asiakasrajapinnasta saatavan tiedon keräämiselle toimii kappaleessa 3.7 kuvattu asiakasketjuajattelu, jossa on määritettyä informaatiovirrat eri projektitasolla.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämisen yhteydessä kohdeyrityksen tulisi miettiä ainakin seuraavien tietolähteiden merkitystä yrityksen toiminnalle:

- liiketoimintajärjestelmiin liittyvä tieto: Myynnit per asiakas, asiakkaille annetut alennukset, asiakaskannattavuus ja kannattavuus eri tuotekategorioissa esim. yksiöt, kaksiot ja kolmiot
- asiakastieto: asiakkaiden arvot, sijainnit, uudet asiakkaat ja asiakas poistuma
- online-analytiikka: mitä asiakkaat etsivät, milloin, miten, miten sivustoja käytetään ja mistä asiakkaat tulevat
- tutkimustiedot: asiakastyytyväisyys, brändin kehittyminen, tuote- ja palvelukehitys ja kilpailijoiden seuranta
- myynti: kontaktit, varaukset ja kaupat
- ulkoinen tieto: markkinatutkimus ja julkinen statiikka.

Kehittymisen kannalta on kuitenkin kaikista tärkeintä kerätä ja dokumentoida tiedot menetettyjen asiakkaiden osalta. Kuten kappaleessa 2.3 todettiin, tuotteiden ja palveluiden negatiivisilla ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus ostopäätöksen syntymisessä. Jotta yritys pystyy luomaan ja kehittämään tuotekohtaista segmentointia tulee sen pystyä vastaamaan kysymyksiin miksi asiakas valitsi kilpailijan tai jätti ostamatta. Lisäksi tulee miettiä miten nämä tiedot esitetään asiakkuudenhallintajärjestelmässä, jotta niistä voidaan tehdä selkeitä analyysejä tulevaisuuden ennustamiseen.

Koska liiketoiminnan kannalta on tärkeää pystyä kytkemään kysyntä ja tarjonta entistä paremmin toisiinsa, kannattaa yrityksen kerätä ulkoisten ja sisäisten tietokantojen osalta tilastotietoja, joiden avulla se pystyy tekemään analyysejä asiakkaiden kannattavuudesta sekä ostoajankohdasta. Ostoajankohdan merkitys korostuu entisestään, koska yrityksen toiminta vaatii kohdekohtaisen vaarumäärän aloitusedellytysten täyttymiseksi. Analyysiin tulisi liittää myös asiakasryhmien kannattavuus ja sitä kautta rakentaa näin hinnan optimointi kohteelle. Koska asuntokauppa on asiakkaan näkökulmasta aina merkittävä investointi, hinnan optimoinnilla on selkeästi tärkeää myös yrityksen kannalta.

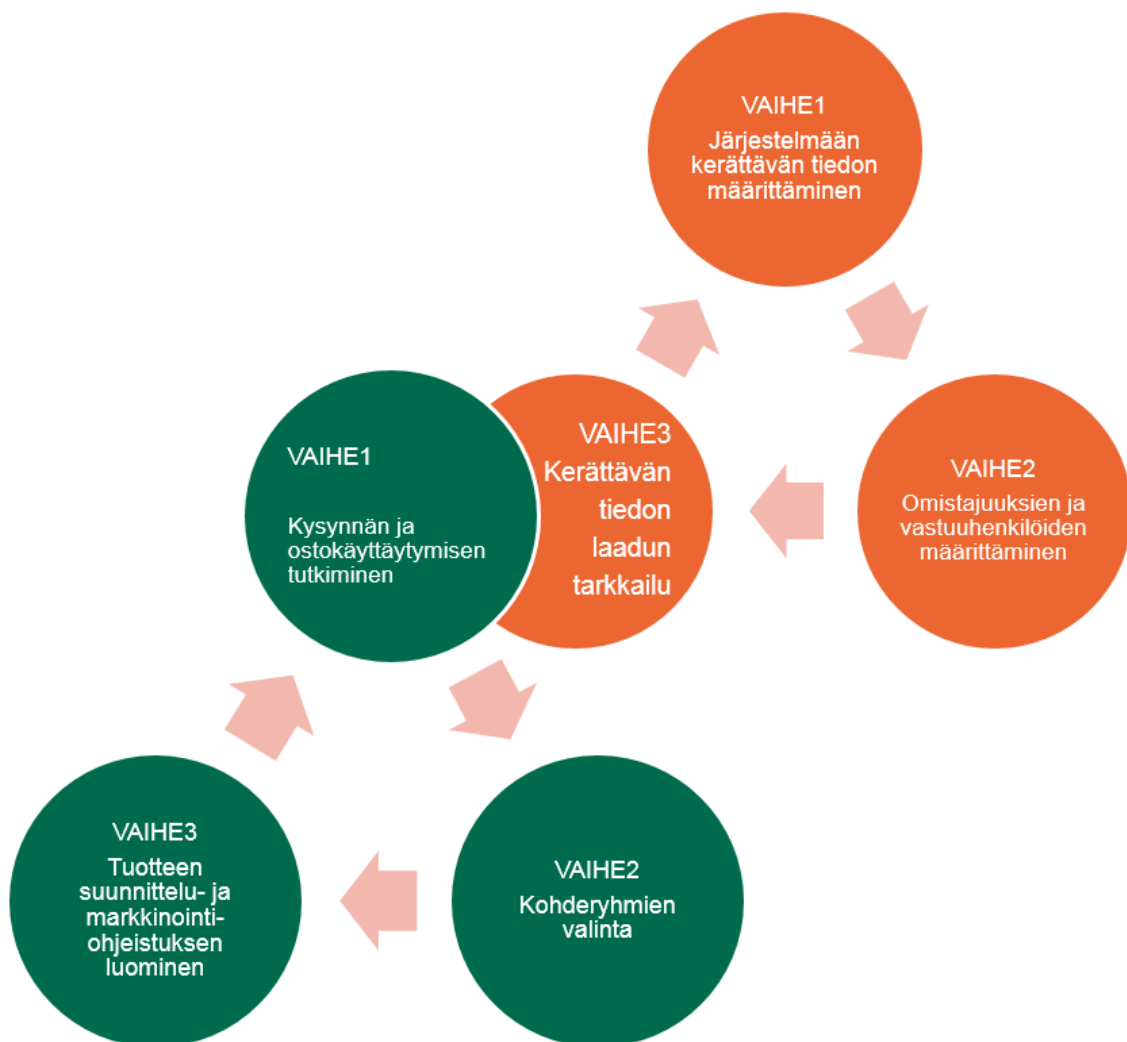
Nykytilanteen näkökulmasta onkin tärkeintä luoda kohdeyritykselle malleja hinnoittelun optimointiin ja suhteuttaa se aina ennustettavaan ostoajankohtaan. Tuotteen kysyntään selkeästi vaikuttavia tekijöitä ovat kappaleessa 2.4 esitetyt kysynnän hintajousto, kysynnän ristijousto sekä tulojousto. Nyt yritys keskittyy hinnan optimoinnin osalta selkeästi eniten kysynnän ristijouston, eli kilpailijoiden hinnoittelun vaikutuksen arviointiin oman tuotteen kysynnän kohdalla. Kysynnän hintajousto, eli asunnon hinnan vaikutus kysyntään arvioidaan kohdekohtaisesti, ja kannattavammalle asiakasryhmälle suunnattujen kohteiden osalta sallitaan suuremmat ostoajankohtaan liittyvät riskit. Yrityksen sisäisen toiminnan kannalta olisi tärkeää huomioida nämä seikat myös ohjeellisella tasolla määri-

tellyssä konsepteissa. Tarjousjousto, eli kuluttajan tulojen vaikutusta tuotteen kysyntään tarkastellaan nyt aluekohtaisesti, mutta siitä tehtäviin analyysihin tulee kehittää selkeä malli, jotta pystytään varmistamaan tarpeeksi suuri ostopotentiaali tuotteille.

Asiakastietoa voidaan käyttää myös tarjonnan optimointiin. Koska kohteeseen voidaan tehdä vain tietty määrä asuntoja erilaisille asiakasryhmille, tulee eri asiakasryhmille kohdistetut asunnot optimoida asiakkaiden tarpeiden ja kannattavuuden mukaan. Kuinka monta asuntoa toteutetaan eri asiakasryhmille ja mitkä ovat eri asiakasryhmien kannattavuudet suhteessa niiden markkinointiaikaa. Asiakkaiden segmentoinnista ostoajankohdan mukaan käytetään hyväksi tuotteen suunnittelussa, markkinoinnissa ja hinnoittelussa voidaan, pienentää rakennuskohteiden aloitusriskejä ja silti optimoimaan tuotteentulot.

5 ASIAKKUUDENHALLINTAPROSESSI

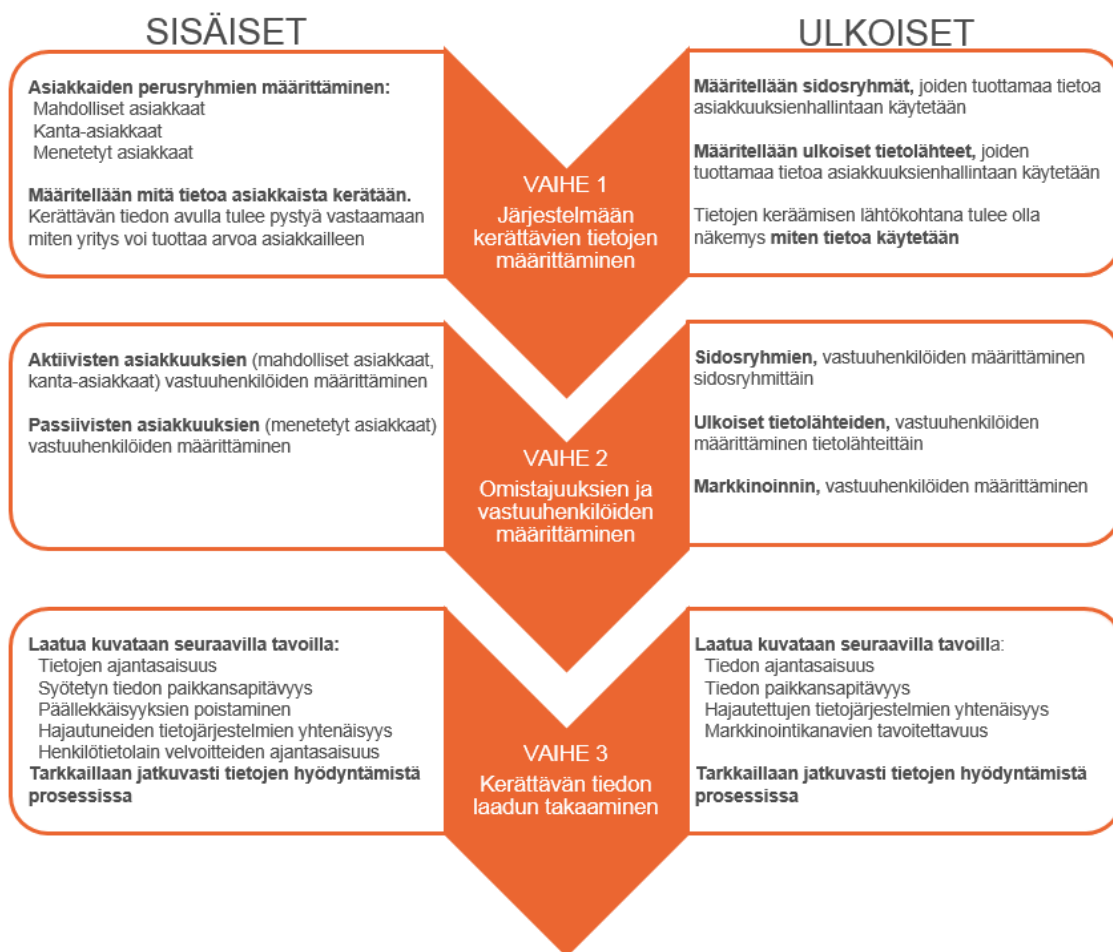
Asiakkuudenhallintaprosessi tulee ajatella kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään tiedonkeräämiseen, joka on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.1. Toisessa vaiheessa keskitytään segmentointiin, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 5.2. Vaiheiden limittyminen on esitettyä kuvassa 10. Segmentointivaiheessa määritellään miten segmentointiprosessi ja asiakkuudenhallintajärjestelmä tuodaan osaksi nykyistä liiketoimintaprosessia. Segmentointi toimii lähtökohtana asiakkuuksienhallintaan, joten segmentointiprosessin tuominen osaksi liiketoimintaprosessia mahdollistaa asiakkuuksienhallinnan kehittämisen yritystasolla ja projektitasolla.



KUVA 10. Tiedonkeruu ja segmentointiprosessin karkea kuvaus

5.1 Tiedonkeruuprosessi asiakkuudenhallintajärjestelmään

Prosessikuvauksen pohjana toimii kappaleessa 2.6 esitetty tiedonkeruuprosessikaaviosovellettu yrityksen toimintaan ja nykytilanteeseen soveltuvaksi. Tiedonkeruuprosessi on yritystasolla päätettävissä oleva asia, joka pitää jalkauttaa osaksi asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöä, jotta sieltä saatavaa tietoa voidaan myöhemmin analysoida ja käyttää segmentoinnin perusteena projekteissa. Prosessikuvaus on esitetty kuvassa 11.

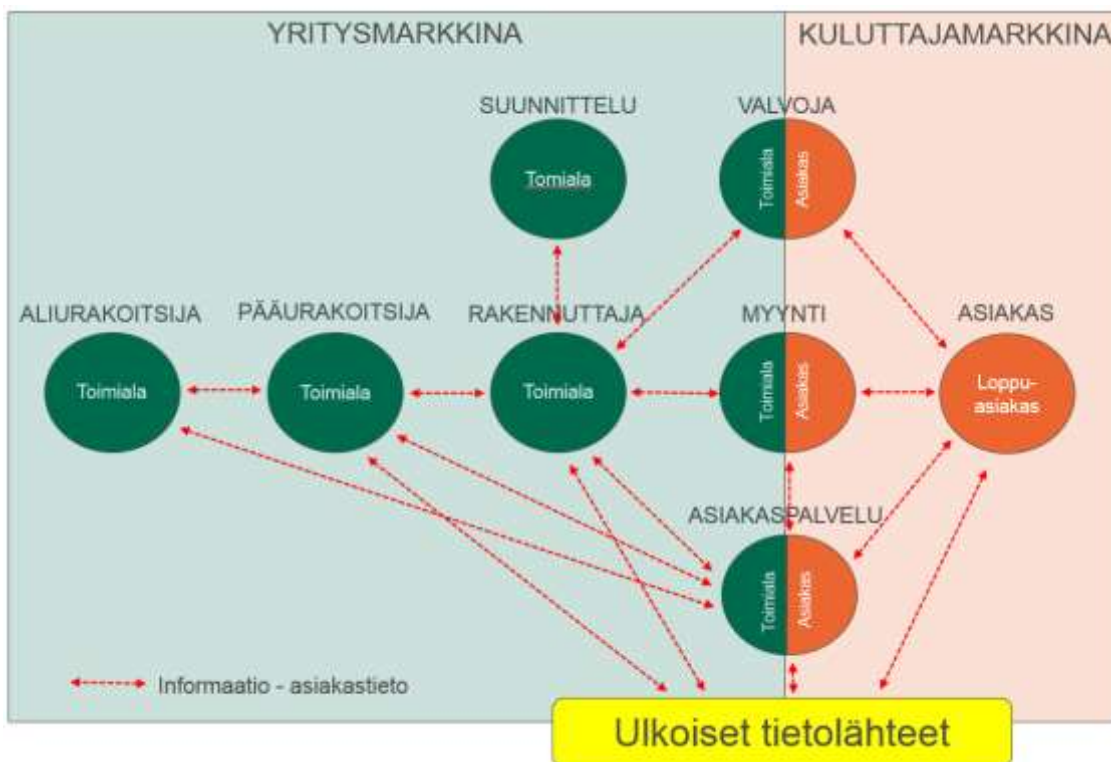


KUVA 11. Tiedonkeruuprosessin kuvaus

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritetään asiakkuuksien perusryhmät ja mitä tietoja heistä kerätään. Kerättävien tietojen avulla tulisi pystyä vastaamaan kysymykseen, miten yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalleen. Kohdeyrityksellä on olemassa oleva asiakkuudenhallintajärjestelmä, jossa on määritettyä kerättävät tiedot. Nykytilanteessa järjestelmään kerättävät tiedot ovat pääosin asiakkaiden perustietoja, mikä ei suoranaisesti palvele projektikehitystä tai markkinointia. Tiedot vastaa-

vat kysymykseen ketkä ovat olleet asiakkaita ja miten heihin saa yhteyden. Jotta asiakkuudenhallintajärjestelmää voitaisiin hyödyntää myös projektikehityksessä ja markkinoinnissa, tulee yrityksen määrittellä uudestaan kerättävän tiedon osuus. Liiketoimintaan vaikuttavista sidosryhmistä, ulkoisista tietolähteistä sekä markkinointikanavien käytöstä tiedon kerääminen ja tuominen järjestelmään on yhtä tärkeää, kuin asiakkuuksita kerättävät tiedot.

Tietojen keräämistä varten yrityksen tulee tunnistaa, minkälaisia tietovirtoja prosessissa tapahtuu. Kuvassa 12 on esitetty teoreettisella mallilla, minkälaisia tietovirtoja kuluttaja-asiakasmarkkinassa syntyy ja kuka mitäkin tietoa tarvitsee oman prosessinsa kehittämiseen. Kuten kappaleessa 2.1 todettiin, asiakkuus on prosessi, jossa tapahtuu jatkuvaa oppimista. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että asiakkaalle arvoa tuottavat asiat tunnetaan ja tunnistetaan. Eli kerättävän tiedon tulisi kertoa miten eri asiakasryhmille luodaan arvoa. Kuva toimii myös apuna tiedon omistajaa määrittäessä.



KUVA 12. Teoreettinen malli, miten informaatio liikkuu omaperustaisessa asuntoliiketoiminnassa

Lisäksi prosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulisi harkita asiakastyytyväisyystulosten liittämistä järjestelmään ja määrittellä aktiivisten ja passiivisten asiakkaiden ero. Asiakkaiden perusrhmittely tulisi olla seuraavan lainen:

- Mahdolliset asiakkaat, jotka kuuluvat yrityksen tavoittelemaan asiakasryhmään, mutta eivät ole vielä ostaneet. Tämä on kaikista kannattavin ryhmä, mutta sen ostokäyttäytymisen tunnistaminen on myös kaikista haastavinta. Sisäisen historia tiedon tunnistaminen tässä vaiheessa on tärkeää, koska sen avulla voidaan ymmärtää, mitkä arvot ohjaavat asiakkaiden ostopäätöstä. Näin voidaan löytää vahvuuksia, jotka ovat selkeitä kilpailuetuja.
- Kanta-asiakkaat, jotka ostavat yrityksen tuotteita toistuvasti ja säännöllisesti. Tämä ei useinkaan ole kannattavin asiakasryhmä, mutta se mahdollistaa investointien aloittamisen ja luo näin tasaisuutta yrityksen markkinaan. Ongelmana tämän ryhmän kanssa on usein, että asiakkuus on enemmän henkilökohtainen, kuin yritysکوhtainen. Tämä asiakasryhmä kuuluu ns. hiljaisen tiedon asiakasryhmään. Heidän ostaminen perustuu luottamukseen, palvelukokemukseen ja kanta-asiakkuuden tuomiin etuihin, joita ei kirjata asiakkuudenhallintajärjestelmiin. Tästä ostajaryhmästä tulisi saada seuraavat tiedot:
 - viimeisin ostoajankohta
 - ostotiheys
 - ostomäärät
 - ostokohteet.

Entiset asiakkaat, jotka ovat lopettaneet yrityksen tuotteiden ostamisen esim. tuotteen laadun tai hinnan vuoksi. Tähän ryhmään kuuluu myös kiinnostuneet, mutta muualta ostaneet asiakkaat. Tämän tiedon kerääminen on vaikeaa, mutta kehittämisen kannalta erittäin tärkeää, koska jopa yksi negatiivinen ominaisuus tuotteessa tai palvelussa voi aiheuttaa tuotteen hylkäämisen.

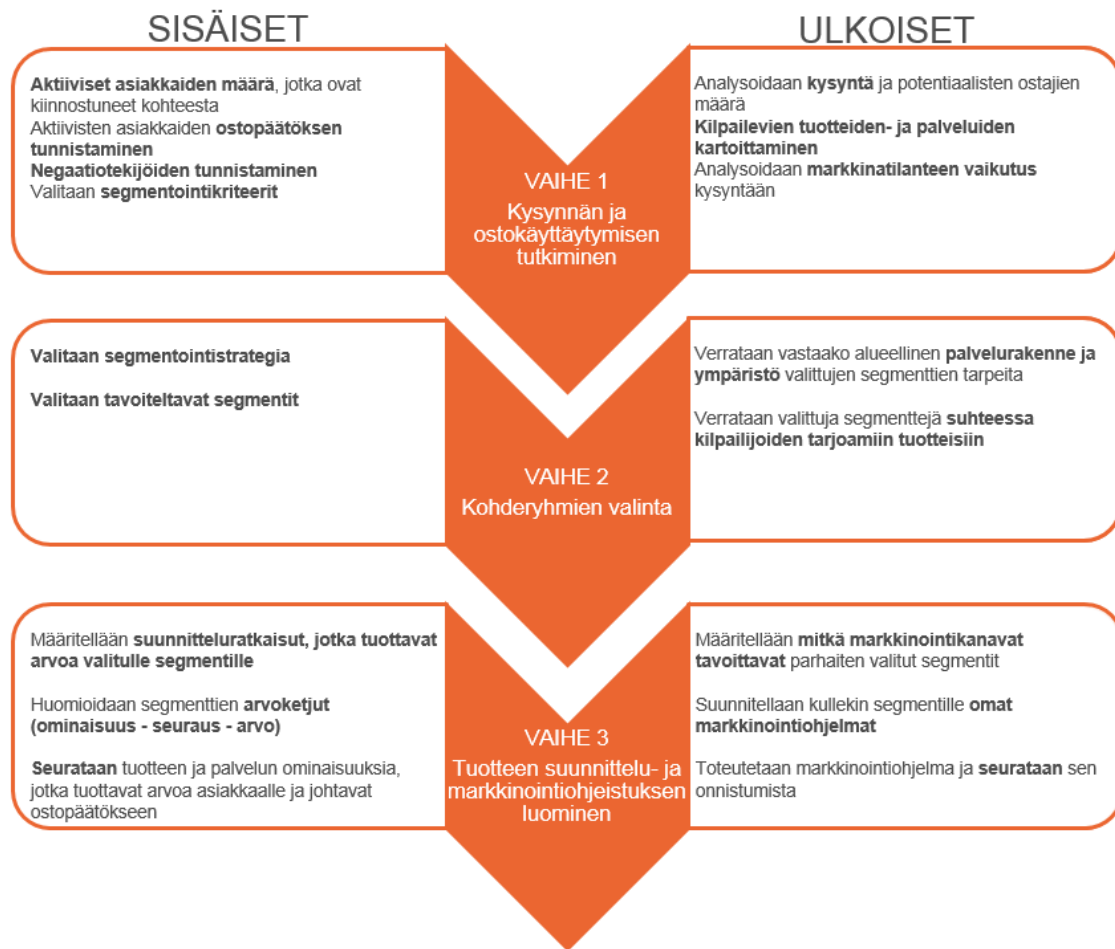
Prosessin toisessa vaiheessa määritetään perusr ryhmille omistajat. Koska tutkimuksessa puhutaan kuluttajamarkkinasta, voidaan helposti ajatella, että asiakasrajapintaa hoitava taho on omistajana kaikissa asiakkuuksissa. Kuluttajamarkkina pitää kuitenkin myös rakennushankkeissa sisällään niin sanottuja kanta-asiakkaita, jotka ostavat enemmän kuin kerran. Tällaiset asiakkaat tulee olla prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritetty aktiivisiksi asiakkaiksi ja heille tulisi olla määritettynä vastuuhenkilö sekä asiakkuussuunnitelma. Passiivisten asiakkaiden osalta omistajuuden määrittäminen on suhteellisen vaikeaa, mutta on erittäin suositeltavaa, koska se mahdollistaa tuotteiden- ja palveluiden kehittämisen. Myös määritetyille sidosryhmille, ulkoisille tietolähteille ja markkinointiin tulisi määrittää yritys- ja yksikötason vastuuhenkilöt. Näin tieto saadaan pysymään luotettavana ja ajantasaisena, mikä mahdollistaa oikeiden analyysien ja ennusteiden tekemisen.

Prosessin kolmannessa vaiheessa selvitetään tiedon laatu ja laaditaan ohjeet, miten tieto pysyy laadukkaana. Tämä prosessin vaihe vaatii, että yritystasolla asiakkuudenhallintajärjestelmälle on

määritelty omistajuus. Koska asiakastiedon määrä kasvaa vauhdilla ja ulkoisten tietolähteiden tietokannat tuovat oman lisänsä siihen, tulee yrityksessä päättää, millä perusteella tietoa säilytetään ja milloin se voidaan siivota pois. Käytännössä jatkuvasti seurattavia asioita ovat asiakasryhmä, yhteystiedot, segmentointitiedot, markkinointitiedot ja ehkä tärkeimpänä henkilöstölain veloitteet asiakasrekisterissä. Yrityksen nykytilassa on suositeltavaa, että se keskittyy päivittämään asiakkaiden aktiivisuuden sekä henkilöstölain veloitteet järjestelmäänsä. Tämä vaatii kuitenkin tarkat määritelmät asiakkaiden ryhmittelystä sekä tietojen päivittämisestä vastaavista henkilöistä. Prosessin kolmas vaihe on jo limittäin segmentointiprosessin ensimmäisen vaiheen kanssa. Jotta segmentointiprosessin ensimmäinen vaihe lähtee oikealla tavalla käyntiin, on tiedonkeruuprosessin luotettavuus ensisijaisen tärkeää.

5.2 Segmentointiprosessin liittäminen osaksi liiketoimintaprosessia

Prosessikuvauksen pohjana toimii kappaleessa 3.4 esitelty segmentointiprosessikaavio muokattuna kohdeyrityksen toimintaan soveltuvaksi. Segmentointiprosessi on yritys- ja projektitasoiseen päätöksentekoon vaikuttava prosessi, jotka tulisi liittää osaksi liiketoimintaprosessia. Prosessikuvaus on esitetty kuvassa 13.



KUVA 13. Segmentointiprosessin kuvaus

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan markkina ja ostokäyttäytyminen, ja suunnitellaan niiden perustella markkinointiohjelma. Kohdeyrityksessä tehdään vuosittain toimintasuunnitelma, johon liitetään markkinatutkimus. Markkinatutkimuksessa on määritetty alueellinen markkinapotentiaali ja ostokäyttäytyminen. Markkinapotentiaalin määrittäminen tapahtuu ensisijaisesti tutkimalla liiketoiminnallisia segmentointikriteerejä, jonka perusteella tehdään analyysi markkinoiden koosta. Markkinapotentiaalin selvittäminen keskittyy siis pitkälti ulkoisten tietolähteiden antamiin tietoihin ja sisäinen historiaan perustuva markkina-analyysi jää vähemmälle. Ostokäyttäytymisen analyysi perustuu myös pitkälti ulkoisiin tietolähteisiin. Siinä analysoidaan historiatietoa ja tutkitaan ulkoisten tietolähteiden antamat ennusteet ostokäyttäytymisen muutoksesta. Jotta yritys pystyy kehittämään omia toimintamallejaan, tulee sen keskittyä tulevaisuudessa analysoimaan tarkemmin myös sisäisestä näkökulmasta markkinapotentiaalin ja ostokäyttäytymisen muutosta. Sisäisestä näkökulmasta muutosten ennustaminen on mahdotonta, jos yritys ei panosta tulevaisuudessa asiakkaidenhallintajärjestelmän käyttöön enemmän kuin nyt. Tämä vaihe sijoittuu selkeästi liiketoimintaprosessissa liikeidean ja strategian laatimisen vaiheeseen.

Prosessin toisessa vaiheessa tehdään kohderyhmien valinta. Kohdeyrityksessä tämä tarkoittaa vaihetta, jolloin uutta kohdetta aletaan suunnittelemaan. Tätä varten tehdään aina kohdekohtainen markkina-analyysi; eli valitaan tavoiteltavat segmentit. Yleisesti ottaen kerrostalokohteissa tulee valita useampi segmentti. Tässä vaiheessa tulisi myös määrittää millaisella segmentointistrategialla kohteessa halutaan edetä. Myös tämän vaiheen markkina-analyysi tehdään nykyisin pitkälti ulkoisten tietolähteiden varassa. Tutkitaan kilpailevat tuotteet ja alueelliset palvelut, joiden pohjalta päätöksiä tehdään. Jos yritys päätyy selektiiviseen markkinointistrategiaan, tässä vaiheessa tulisi lisätä merkittävästi sisäisen tiedon käyttöä. Tässä vaiheessa segmentointi on jo yritystason segmentointia selkeästi tarkempaa ja projektikohtaista. Tämä vaihe sijoittuu liiketoimintaprosessissa maanhankintavaiheeseen ja jatkuu tarkennuksin aina ennakkomarkkinoinnin aloitukseen asti.

Prosessin kolmannessa vaiheessa luodaan markkinointiohjelma. Tässä vaiheessa luodaan markkinointisuunnitelma ja siihen pohjautuva markkinointibudjetti. Kohdeyrityksellä on olemassa työkalut ja ohjeet markkinointisuunnitelman toteuttamiseen ja myynnin ennustamiseen. Ongelmana on, että myynnin ennustaminen ja markkinointisuunnitelma tehdään useampaan paikkaan. Selkein tapa olisi liittää ne osaksi asiakkuudenhallintajärjestelmää, jolloin ne olisivat yhdessä paikassa ja niiden seuranta olisi selkeää ja tavoitteellista. Myös markkinoinnin suunnittelun osalta sisäisen tiedon käyttöä tulisi tehostaa ja tutkia, mistä aiempien kohteiden asiakkaat ovat saaneet tiedon kohteesta. Tämä vaihe sijoittuu liiketoimintaprosessissa ennakkomarkkinoinnin aloituksen yhteyteen.

Prosessin neljännessä vaiheessa kerätään toteumatieto, eli kaikki se asiakastieto, jota voidaan käyttää tulevaisuuden projektikehityksessä sekä markkinoinnissa apuna. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi eri huoneistotyyppien myyntiajankohdat, annetut alennukset, markkinointikampanjoiden toimivuus. Tiedon keruu tässä vaiheessa on asiakkuudenhallintaprosessin merkittävin vaihe, jotta yrityksen sisäisiä tietokantoja voidaan jatkossa alkaa käyttämään hyödyksi.

5.3 Suositeltavat segmentit yritystasolla ja projektitasolla

Yritystasolla tulisi pitäytyä ostokäyttäytymiseen liittyvässä segmentoinnissa, mikä korreloi erittäin hyvin käyttötarkoitukseen liittyviin segmentointikriteereihin. Selkein jako pohjautuen teoriaan sekä haastatteluihin syntyy, kun yritys määrittelee mahdolliset asiakkaat, kanta-asiakkaat ja menetetyt asiakkaat. Näiden asiakasryhmien tarkempi kuvailu yritystasolla ja tiedonkeruumallien luominen näiden ryhmien ympärille palvelee parhaiten yrityksen asiakkuudenhallintaprosessin kehittymistä.

Tässä vaiheessa on myös tärkeää verrata segmenttien ostopotentiaalia ulkoisiin tietolähteisiin, jolloin on käytössä liiketoiminnalliset segmentointikriteerit. Segmentoinnin jakaminen edellä esitetyllä tavalla mahdollistaa myös kannattavuuden arvioinnin eri segmenttien välillä myöhemmässä tarkastelussa.

Jos projektitasolla valitaan strategiaksi selektiivinen markkinointi, tulee segmentointi ajatusta syventää yritystason segmentoinnista. Tässä vaiheessa tulee ennustaa millaista asiakasryhmää tai asiakasryhmiä kohde kiinnostaa ja miten kuluttajan havaitsemat tuotteen ominaisuuden liittyvät seurauksiin ja edelleen arvoihin. Myös ulkoisten tietolähteiden huomioiminen tässä vaiheessa on tärkeää, jotta voidaan erottautua kilpailijoista. Projektitason segmentoinnin kannalta yrityksen tulisi jatkaa käytössä olevien konseptien kehittämistä siten, että niiden sisään aletaan luomaan selkeitä segmentointikriteerejä sekä asiakkaan arvomaailmaa näiden konseptien sisällä. Lähtökohtana työlle voisi toimia tämän tutkimuksen haastattelusuus kappale 4.4, missä on kuvailtu haastateltavien näkemyksiä konseptien sisällä.

Projektikohtaisessa segmentoinnissa kohteet tulisi jakaa asuntoihin, jossa erilaisille asuntotyypeille kuvaillaan potentiaalinen ostaja, analysoidaan mitkä ovat ostomotiivit ja mikä on ostajan kannattavuustaso suhteessa ostoajankohtaan. Näiden kuvailujen perusteella tulisi pystyä määrittämään asuntokohtainen myyntiennuste, missä määritellään kuukausitasolla kohteen myynti. Segmentoinnin avulla pystytään myös varautumaan mahdollisiin alennuksiin ja alennukset pystytään perustelemaan. Tärkein tekijä segmentoinnissa on kuitenkin, että sen avulla pystytään kohdentamaan markkinointi ja tuomaan markkinoinnissa esiin asiakkaalle arvoa tuottavat teemat. Projektikohtainen segmentointi tapahtuu pääosin perussegmentointikriteereihin painottuen, jossa kartoitetaan ostokäyttäytymiselle tyypillisiä piirteitä sekä kohderyhmän käyttötarpeita.

6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle asiakkuudenhallinnan osaprosessi ja sitoa se osaksi omaperustaisen asuntoliiketoiminnan prosessia. Tutkimuksen johdantoluvussa määritettiin tutkimuskysymyksiksi:

- Miten ostopäätös syntyy?
- Mitä on asiakkuudenhallinta rakennusalalla?
- Miten nykyinen asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii?
- Miten kuluttaja-asiakkaat segmentoidaan?
- Miten segmentointi ja asiakkuudenhallintajärjestelmä sidotaan osaksi omaperusteisen asuntoliiketoiminnan prosessia?

Asiakkuudenhallinta prosessin nykytilaa kohdeyrityksessä selvitettiin tässä tutkimuksessa haastatteleamalla. Tutkimuksen havainnot vastaavat hyvin tutkimuksen lähtö-olettamusta: asiakkuudenhallintaprosessi on tällä hetkellä sirpaloitunut eikä yhtenäisiä toimintatapoja juuri ole. Selkeinä kehitystarpeina nousi esille seuraavia:

- tavoitteiden määrittäminen asiakkuudenhallintajärjestelmän käytölle
- asiakastietovirtojen tunnistaminen ja ns. hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi, niiltä osin kun se nähdään asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi
- kerättävien asiakastietojen tulisi vastata kysymyksiin, miten yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalle ja miten asiakkaan ostopäätös syntyy (arvoketjun tunnistaminen)
- segmentointistrategioiden ja -perusteiden jalkauttaminen yrityksen kaikkeen toimintaan
- tuote- ja palvelukonseptien jalkauttaminen yrityksen kaikkeen toimintaan.

Asiakkuudenhallinnan liittämiseksi osaksi asuntoliiketoiminnan prosessia on tässä tutkimuksessa esitetty yksi malli. Esitetyssä mallissa prosessi on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä on keskitytty luomaan edellytykset asiakkuudenhallintajärjestelmän tehokkaalle käytölle. Toisessa osassa tietojen käyttö liitetään osaksi liiketoimintaprosessin päätöksentekoa. Prosessin kuvaamisessa on pyritty siihen, että se pystytään liittämään mahdollisimman helposti osaksi yrityksen nykyistä toimintajärjestelmää. Prosessin käytäntöön jalkauttamisessa ja tietokantojen omistajuuden luomisessa yrityksen johto sekä yrityksen sisäinen kehitysryhmä ovat avainasemassa.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus.

Annual and Sustainability Report 2016. Peab Oy. Viitattu 25.4.2017, http://www.peab.fi/Global/Peab-FI/taloudentunnusluvut/peab_annual_and_sustainability_report_2016.pdf

Arvola A. Lahti P. Lampila P. Tiilikainen T. Kyrö R. Toivonen S. Viitanen K. & Keskifrantti S. 2010. Asuinympäristön ominaisuudet ja asukkaan arvot. Kuluttajatutkimusnäkökulman sovellus asuinympäristön koetun laadun tutkimukseen. VTT tutkimusraportti R-04869-10. Viitattu 25.4.2017, http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2010/VOCUP_RAPORTTI_2010.pdf

Bergström S. & Leppänen A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Davenport T. & Harris J. 2007. Analysoi ja voita, kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.

Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Keskinen T. & Lipiäinen J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentumin.

Kolehmainen M. 2016. Big datan hyödyntäminen lentoyhtiöiden tuottojen optimoinnissa. Lappeenranta University of Technology. Talousjohtaminen. Kandidaatintutkielma. Viitattu 25.4.2017, http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130560/Kandidaatintutkielma_julkaisuvalmis.pdf?sequence=2

Korhonen H. & Valjakka T. & Apilo T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. Espoo: VTT Tiedotteita 2598. Viitattu 25.4.2017, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

Kärpänoja J. 2017. Toimialakohtainen asiakastyytyväisyyskysely 2016 – Rakennusliikkeet. Presentaatio. Saatavilla Peab Oy Intra.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Rakentaminen 2016–2017. 2016. Rakennusalan suhdanneryhmä 29.9.2016. Valtiovarainministeriön julkaisu 35/2016. Viitattu 25.4.2017, <http://vm.fi/julkaisu?pubid=13902>

Rinne S. 1989. Negaatiovalintamalli ja sen vaikutus investointihyödykkeen tuotekehitystyöhön. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Julkaisuja 59.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. 1. - 6 painos. Porvoo: WSOY.

Vainio T. 2016. Asuntotuotantotarve 2015-2040. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 25.4.2017, https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/asuntotuotanto_2040/asuntotuotantotarve-2040-raportti.pdf

Vasara O. 2015. Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen –projekti. Viitattu 25.4.2017, http://www.tampere.fi/liitteet/a/QRUsQE7FU/Asiakkuuden_hallinta_ja_kehittaminen_-_projekti._Loppuraportti.pdf

Ventovuori T. & Kankainen J. & Peakkanen J. 2002. Projektituotannon asiakkuus. Espoo: Otamedia Oy. Viitattu 25.4.2017, http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_206/

Ventovuori T. Asiakkuus rakentamisessa. Viitattu 25.4.2017, <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK030704.pdf>

KYSYMYKSET

1. Miten koet eri segmentointiperusteiden tärkeyden?
(Asteikko 1-5, missä 1=ei merkitystä ja 5=erittäin tärkeä)

	1	2	3	4	5
Ikä (esim. 18–25, 25–64, yli 64 vuotiaat)					
Elinkeino (esim. työssäkäyvä, eläkeläinen, opiskelija)					
Asuntokunnan koko (esim. 1 hlö, 2 hlö, 3 hlö, ja yli 4 hlö)					
Nykyinen asumismuoto (esim. omakotitalo, kerrostalo, rivitalo)					
Nykyinen huoneistokoko (esim. 1 h, 2 h, 3 h ja yli 4 h)					
Nykyinen omistusmuoto (esim. oma, vuokralla, asumisoikeus)					
Aiemmat ostot (esim. ei ole ostanut, on ostanut, on ostanut useita)					
Tuntee yrityksen (esim. ei tunne, tuntee, on kiinnostunut)					
Käyttötarkoitus (esim. omaan käyttöön, sijoituskäyttöön)					
Ostoajankohta (esim. ennakkomarkkinointi, rakennusvaihe, valmis)					
Sijainnin perusteella ostavat (keskusta, reuna vyöhykkeet, lähiöt)					

Mitä muita segmentointiperusteita voidaan käyttää ja niiden tärkeys?

	1	2	3	4	5

2. Miten koet eri segmentointiperusteiden hyödyntämisen tällä hetkellä?
(Asteikko 1-5, missä 1=ei hyödynnetä ja 5=hyödynnetään)

	1	2	3	4	5
Ikä (esim. 18–25, 25–64, yli 64 vuotiaat)					
Elinkeino (esim. työssäkäyvä, eläkeläinen, opiskelija)					
Asuntokunnan koko (esim. 1 hlö, 2 hlö, 3 hlö, ja yli 4 hlö)					
Nykyinen asumismuoto (esim. omakotitalo, kerrostalo, rivitalo)					
Nykyinen huoneistokoko (esim. 1 h, 2 h, 3 h ja yli 4 h)					
Nykyinen omistusmuoto (esim. oma, vuokralla, asumisoikeus)					
Aiemmat ostot (esim. ei ole ostanut, on ostanut, on ostanut useita)					
Tuntee yrityksen (esim. ei tunne, tuntee, on kiinnostunut)					

Käyttötarkoitus (esim. omaan käyttöön, sijoituskäyttöön)					
Ostoajankohta (esim. ennakkomarkkinointi, rakennusvaihe, valmis)					
Sijainnin perusteella ostavat (keskusta, reuna vyöhykkeet, lähiöt)					

Mitä muita segmentointi perusteita voidaan hyödyntää ja niiden tärkeys?

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--

3. Asuntoliiketoiminnan strategiassa tuotteet on jaettu kolmeen konseptiin, miten kuvailisit tyypillistä asunnon ostajaa ko. konsepteissa?

Matalan palvelutason konsepti	
Keskimääräisen palvelutason konsepti	
Korkean palvelutason konsepti	

4. Asuntoliiketoiminnan strategiassa tuotteet on jaettu kolmeen konseptiin, millaisia tarpeita/kriteerejä edellä mainitulla tyypillisellä ostajalla on? Miten ne tulisi huomioida?

Matalan palvelutason konsepti	
Keskimääräisen palvelutason konsepti	
Korkean palvelutason konsepti	

5. Miten koet eri asiakastietojen keräämisen tärkeyden?
(Asteikko 1-5, missä 1=ei merkitystä ja 5=erittäin tärkeä)

1 2 3 4 5

Yhteystiedot (nimi, puh, sähköposti, osoite)					
Kiinnostukset (hintarajat, koko rajat, huoneistotyytit, sijainnit)					
Ostohistoria/varaushistoria					
Asiakassegmentti (esim. ei ole ostanut, ostanut omaan käyttöön, si- joittaja)					
Reklamaatiot/palvelupyynnöt					
Suoramarkkinointilupa/tietojen käyttö markkinointiin					

6. Mitä muuta asiakastietoa järjestelmään tulisi kerätä ja sen merkitys?

1 2 3 4 5

7. Millä tasolla koet tietojen laadun olevan nykyisellään (tietojen paikkansapitävyys ja ajantasai-
suus)?

(Asteikko 1-5, missä 1=tieto ei ole laadukasta ja 5=tieto on laadukasta)

1 2 3 4 5

Yhteystiedot (nimi, puh, sähköposti, osoite)					
Kiinnostukset (hintarajat, koko rajat, huoneistotyytit, sijainnit)					
Ostohistoria/varaushistoria					
Asiakassegmentti (esim. ei ole ostanut, ostanut omaan käyttöön, si- joittaja)					
Reklamaatiot/palvelupyynnöt					
Suoramarkkinointilupa/tietojen käyttö markkinointiin					

8. Kenen/keiden tehtävä organisaatiossa (yksikötasolla) on pitää asiakastieto laadukkaana?

--

9. Kenen/keiden tehtävä organisaatiossa (yritystasolla) on pitää asiakastieto laadukkaana?

--

10. Miten itse käytätte asiakkuudenhallintajärjestelmää? (mitä tietoa sieltä saa, mitä tietoa sinne on laitettu)

--

11. Onko teillä käytössä muita asiakkuudenhallintajärjestelmiä ja mitä tietoja säilytätte niissä (esim. Excel taulukot. yms.)?

--

12. Mitä ulkoisia tietolähteitä käytätte ja miten koet niiden tärkeyden? (Asteikko 1-5, missä 1=ei merkitystä ja 5=erittäin tärkeä)

1 2 3 4 5

Kilpailijoiden kotisivut					
STH-Group					
Tilastokeskus					
Kaupunkien kotisivut					

13. Mitä tietoja etsitte ulkoisista tietolähteistä ja miten koet niiden tärkeyden? (Asteikko 1-5, missä 1=ei merkitystä ja 5=erittäin tärkeä)

1 2 3 4 5

Kilpailijoiden hintataso					
Väestömäärä					
Väestön kasvu					
Työllisyystilanne					
Ikärakenne					
Perhekoot					
Nykyinen omistamismuoto					