

Mikko Haikonen

Segmentoinnin työkalu teollisen kaupan alalle

Etra Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri, AMK

Tuotantotalous

Opinnäytetyö

19.5.2014

| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Otsikko | Mikko Haikonen Segmentoinnin työkalu teollisen kaupan alalle |
| Sivumäärä Aika | 53 sivua + 6 liitettä 19.5.2014 |
| Tutkinto | Insinööri, AMK |
| Koulutusohjelma | Tuotantotalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Kansainvälinen ICT-liiketoiminta |
| Ohjaaja(t) | Yliopettaja Thomas Rohweder Projektikoordinaattori Tiina Tulimaa |
| <p>Insinööriä tehtiin Etola konsernin teollisuustarvikkeita kauppaavaan yhtiöön Etra Oy:hyn. Insinööriä tarkoitus oli kuvata ja selittää Etra Oy:ssä valitsevaa asiakkaiden ja markkinoiden segmentointiin käytettävää mallia sekä kehittää sitä käyttöönotettavan CRM-järjestelmän näkökulmasta.</p> <p>Lopullisina tavoitteina oli kuvata ja mallintaa Etra Oy:ssä valitsevaa segmentointiajattelua, kehittää ja rakentaa vallitsevan segmentointiajattelun pohjalta uusi ja toimiva segmentointimalli sekä simuloida mallin toimivuutta Etra Oy:n olemassa olevilla asiakkailla.</p> <p>Työ aloitettiin kuvaamalla ja mallintamalla vallitsevan segmentointiajattelun nykytilaa. Tarvittavat tiedot hankittiin yrityksen johdon sekä muiden asianosaisten henkilöiden kanssa käydyistä keskusteluista sekä virallisista tapaamisista ja teemahaastatteluista. Lisäksi laatijan aiempi myyntikokemus sekä myyntiraportit ja muut markkinointimateriaalit muodostivat tärkeän tietopohjan nykytilaa kuvaavaa mallia luodessa.</p> <p>Työ keskittyi Etra Oy:ssä vallitsevan segmentointiajattelun kehittämiseen sekä sen jalostamiseen. Etra Oy:n markkinoiden ja asiakkaiden segmentoinnin käytännön toteutus on rajattu työn ulkopuolelle. Tästä johtuen työ on muodoltaan kehityshanke.</p> <p>Insinööriä tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimuksen mallia, josta oli rajattu käytännön toteuttamiseen vaadittavat kehitysvaiheet. Tutkimusaineisto koostui teollisuudenalojen segmentointiin liittyvästä kirjallisuudesta, Etra Oy:ltä saaduista laadullisista materiaaleista sekä Etra Oy:n ylimmän johdon teemahaastatteluista. Haastattelut olivat muodoltaan kvalitatiivisia.</p> <p>Kehityshankkeen lopputuloksena syntyi uusi segmentointimalli Etra Oy:n asiakkaiden ja markkinoiden ryhmittelyä varten. Kehityshankkeen loputtua käynnistettiin Etra Oy:n asiakasrekisterin segmentointiprojekti, jonka toteutus pohjautuu työssä esitettyyn malliin. Projektin toteutus seuraa työn lopussa esitettyjä kehitysehdotuksia.</p> | |
| Avainsanat | Segmentointi, Teollisuus, Markkinointi, B2B, Philip Kotler |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title | Mikko Haikonen Segmentation tool for industrial markets |
| Number of Pages Date | 53 pages + 6 appendices 19 May 2014 |
| Degree | Bachelor of engineering |
| Degree Programme | Industrial engineering |
| Specialisation option | International ICT Business |
| Instructor(s) | Thomas Rohweder, Principal Lecturer Tiina Tulimaa, Project coordinator |
| <p>This thesis was carried out for Etola group's industrial equipment business Etra oy. The purpose was to describe and model the current state of the customer segmentation practices, and further develop a new customer segmentation model from the existing one. The project aimed to improve the existing model by taking account the possibilities of the upcoming CRM system. At the end of the project, the functionality of the created segmentation model was tested by conducting a simulation involving Etra Oy's existing customers.</p> <p>The project began with an analysis of the current state of the target company's segmentation practices. The current state analysis was accomplished by holding individual interviews and investigations by involving relevant personnel regarding to the subject. Other tacit knowledge sources also played an important role when the new segmentation model was constructed. These tacit sources were Etra Oy's marketing materials, informal discussions with relevant personnel and authors former sales experience from the industrial sector.</p> <p>The study method used in the project was based on the action research method but the development phases considering practical implementation were left out. The used materials were collected from literature and Etra Oy's internal documents. Interview material was obtained from Etra Oy's leading directors.</p> <p>As a result a new customer and market segmentation model was created. The model takes account the possibilities of new CRM system in the future, and it is based on existing segmentation practices used by Etra Oy. Therefore the implementation of the model is possible in a short time period.</p> <p>At the end of the development phase, a project to segment Etra Oy's existing customer database was launched. The project implementation is based on the recommendations and practices introduced in this thesis.</p> | |
| Keywords | Segmentation, Industrial marketing management, B2B, Philip Kotler |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Kohdeyritys | 1 |
| 1.2 | Etra Oy:n tarjoamia palveluita | 2 |
| 1.3 | Liiketoimintaongelma ja kehityshankkeen tavoite | 3 |
| 2 | Kehityshankkeen toteutustapa | 5 |
| 2.1 | Kehitysmetodi | 5 |
| 2.2 | Kehityshankkeen vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät | 7 |
| 2.3 | Kehityshankkeen tiedonkeruu ja tiedon analysoinnin toteutus | 10 |
| 3 | Segmentoinnin nykytila kohdeyrityksessä | 12 |
| 3.1 | Kohdeyrityksen asiakaskunta ja sen nykyinen ryhmittely | 12 |
| 3.2 | Nykytilankartoituksen yhteenveto | 14 |
| 4 | Segmentoinnin parhaat käytännöt teollisuudessa ja B2B-markkinoilla | 17 |
| 4.1 | Segmentoinnin määritelmä | 17 |
| 4.2 | Segmentin määritelmä | 20 |
| 4.3 | Segmentointimalleja ja parhaita käytäntöjä | 22 |
| 4.3.1 | Makrosegmentointi | 22 |
| 4.3.2 | Mikrosegmentointi | 24 |
| 4.3.3 | Segmentointi prosessina | 27 |
| 4.3.4 | Segmentoinnin sisäkkäinen lähestymistapa | 29 |
| 4.3.5 | Asiakasportfolioihin perustuva segmentointi | 32 |
| 4.4 | Käsitekehys | 34 |
| 4.5 | Yhteenveto ehdotetuista segmentointimalleista | 38 |
| 5 | Segmentointimallin rakentaminen kohdeyritykselle | 39 |
| 5.1 | Rakennettu segmentointimalli | 39 |
| 5.2 | Mallin yhteenveto | 42 |
| 6 | Segmentointimallin simulointi | 43 |
| 6.1 | Kuvaus simuloinnin toteutuksesta | 44 |
| 6.2 | Simuloinnin tulokset | 47 |

| | | |
|-----|------------------------------|----|
| 7 | Johtopäätökset | 48 |
| 7.1 | Yhteenveto | 48 |
| 7.2 | Jatkotoimenpiteet | 50 |
| 7.3 | Arviointi | 51 |
| | Lähteet | 52 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. 1. Teemahaastattelu | |
| | Liite 2. 1. Yhteenveto | |
| | Liite 3. 2. Teemahaastattelu | |
| | Liite 4. 2. Yhteenveto | |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Etra Oy:n asiakkaiden ja markkinoiden segmentoinnin nykytilaa sekä luoda pohjaa uuden segmentointikäytännön kehitykseen ja käyttöönottoon. Opinnäytetyön rakenne perustuu toimintatutkimuksen malliin, mutta se ei kokonaisuudessaan käy kaikkia sen vaiheita läpi. Työ ei tavoittele uuden segmentointimallin viemistä käytäntöön, vaan sen sijaan pyrkii simuloimaan mallia Etra Oy:n nykyisillä asiakkailla. Näin ollen opinnäytetyö on muodoltaan kehityshanke.

1.1 Kohdeyritys

Etra Oy on suomalainen Etola-yhtiöihin kuuluva teknisen kaupan erikoisliike, joka tarjoaa erilaisia teollisuustuotteita ja palveluita. Etran päätoimialat ovat teollisuuskumit, teollisuusmuovit, teollisuusteipit, johdintarvikkeet, työsuojelutuotteet, tiivisteet, kiinnitystarvikkeet ja hydraulikka. Toimitusohjelmaan kuuluvat myös laakerit, voimansiirtotarvikkeet, työkalut, sähkötyökalut, elektroniikan komponentit, hionta- ja hitsauslaitteet sekä kiinteistönhoitotarvikkeet. Nykyisin Etra myy kaikkia Etola-Yhtiöiden teollisuustuotteita.

Etran jakelukanavaan kuuluu 37 Etra Megacenteriä Suomessa. Toimipisteet koostuvat noutomyymälästä, paikallisvarastosta ja asiantuntevasta asiakaspalvelusta. Paikallisyksiköt ja keskusvarastot toimivat yhteisessä tietojärjestelmässä, joka sisältää yli 180 000 varastonimikettä. Etra Megacentereiden koko vaihtelee 500–4000 m²:n ja henkilöstömäärät 5-40 henkilön välillä. Megacentereiden paikallisvarastot koostuvat määritetyn standardivalikoiman lisäksi paikallisten asiakkaiden tarpeiden mukaisesta tuotevalikoimasta. Paikallisvarastojen kokoa on vähennetty viime vuosien aikana rajusti Etra Oy:n uuden keskitetyn logistiikkakeskuksen käyttöönoton myötä.

Etola-yhtiöt työllistää yli 1500 ihmistä, joista noin 1100 työskentelee teollisuustuotteiden parissa. Teollisuus Etolan, TKA-Yhtymän, Pohjolan Tekniikan sekä useiden muiden paikallisten yritysten yhdistyttyä vuonna 2007 valittiin uuden yhtiön nimeksi Etra Oy ja sloganiksi Etra Your Industrial Partner.

1.2 Etra Oy:n tarjoamia palveluita

Logistiikka

Yleisimmin käytettyjä logistiikkapalveluita ovat:

| |
|--------------------|
| Hyllytyspalvelut |
| Kaupintavarastot |
| Kotiinkutsupalvelu |
| Varmuusvarastointi |

Etra Oy pyrkii valitsemaan yhdessä asiakkaan kanssa sopivat lisäarvotratkaisut, joiden avulla pyritään kokonaisvaltaisesti tehostamaan ja yksinkertaistamaan yhteisiä tilaus-toimitusprosesseja. Etra Oy hyödyntää palveluissaan nykyaikaisia tiedonkeruuratkaisuja ja tietojärjestelmiä, kuten ERP-järjestelmää, CRM-järjestelmää sekä muita logistiikan tietojärjestelmiä. Etra Oy pystyy hyödyntämään sähköisiä tilaus- ja laskutusmenetelmiä kaupankäynnin yksinkertaistamiseksi. Näitä menetelmiä ovat muun muassa verkkolaskut, EDI-tilausratkaisut sekä verkkokaupparatkaisut. Etra Oy pystyy tarjoamaan asiakkaillensa alan standardeihin lukeutuvia raportointiratkaisuja ja näin tuottamaan raportteja asiakkaan kustannusten ja tuotteiden seurantaan logistiikkaratkaisujen ohessa. Automaattisilla raporteilla voidaan esimerkiksi tehdä koontilaskuista laskuerittelyjä asiakkaan toiveiden mukaan.

Tuotanto ja alihankinta

Alihankintapalveluihin kuuluvat mm:

| |
|---|
| Vesileikkaus, sahaus ja stanssaus |
| Kuljetinhihnojen asennus ja huolto |
| Teknisten muovikomponenttien valmistus |
| Teollisuusteoppien leikkaus |
| Ruiskuvalu, lämpömuovaus ja muottitekniikka |
| Erikoistiivisteiden valmistus |
| Prosessiteollisuuden tiivisteiden huolto ja korjaus |
| Letku- ja putkiasennelmat |
| Hydraulijärjestelmät |
| Kiinnitystarvikkeiden valmistus |

Vuonna 1969 perustetun Etra Engineering Plasticsin tavoitteena on olla halutuin kumppani teknisten muovien työstöpalveluna. Etra Engineering Plastics:ssa työskentelee noin 30 henkilöä Vantaan ja Tampereen toimipisteissä.

Tällä hetkellä Etra Engineering Plastics on johtava kone- ja laiterakennusmuovien toimittaja. Prosessiteollisuus, paperi- ja metsäteollisuus, kemianteollisuus, laivanrakennusteollisuus, elintarviketeollisuus ja lääketeollisuus muodostavat merkittävät asiakassegmentit. Etra Engineering Plastics pyrkii olemaan mukana suunnittelemassa, laskemassa ja valitsemassa teknisesti toimivinta ratkaisua teknisten muovien osalta.

1.3 Liiketoimintaongelma ja kehityshankkeen tavoite

Etra Oy ei ole virallisesti segmentoinut asiakkaitaan, ja sen harjoittama segmentointiajattelu on hajautettua. Joitakin avainasiakashenkilöitä (Key Account Manager, KAM) on kohdennettu suurimpia asiakkaita varten, mutta strategista suunnitelmaa muiden asiakkaiden segmentoimiseksi tai jäsentämiseksi ei ole olemassa. Näin ollen eri asiakasryhmille tarkoitettua kohdennettua markkinointia ei voida toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja on todennäköistä, että osa markkinointiin käytetyistä resursseista ja investoinneista valuvat hukkaan.

Toinen keskeinen huomio kohdeyrityksen markkinoiden segmentointiin liittyen on tulevan Microsoft Dynamics CRM -järjestelmän käyttöönotto. CRM -järjestelmän tehokas hyödyntäminen vaatii asiakassegmenttien luomista järjestelmän tietokantoihin sekä sieltä saatavan informaation hyödyntämistä segmentoinnin tarkoituksiin. Luomalla tehokkaat asiakas- ja markkinakohtaiset segmentit voidaan segmenttikohtaisia myyntituloksia sekä myyntitavoitteita seurata aiempaa huomattavasti paremmin. Lisäksi eri segmenteistä saatavalla myyntidatalla voidaan tulevaisuuden strategisia valintoja perustella aiempaa paremmin. Segmentoinnin avulla voidaan selvittää niitä mihin asiakassegmentteihin Etra Oy tai Etola-yhtiöt haluavat keskittyä tai investoida tulevaisuudessa.

Etra Oy:lla on olemassa työkaluja kohdennetun markkinointitoimenpiteiden toteuttamiseksi, mutta segmentoinnin nykytilasta johtuen niitä ei kyetä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Markkinoiden ja nykyisten asiakkaiden segmentoinnin avulla voidaan luoda useita eri markkinointikanavia markkinointiosaston, tuotepäälliköiden, myyjien sekä ylemmän johdon käyttöön. Tällöin kohdennetun markkinoinnin toteutuksesta voidaan saada yhtenäistä ja johdonmukaista, joka toteuttaa olemassa olevaa markkinointi- ja myyntistrategiaa.

Dokumentoidun segmentointimallin puutteen takia Etra Oy ei voi virallisesti toteuttaa tehokkaasti mitään olemassa olevaa myyntistrategiaa. Tämän hetkinen pohjatyö asiakkaiden potentiaalista, kriittisyydestä tai tärkeydestä ei anna strategisille valinnoille kattavaa pohjaa. On todennäköistä, että myyntistrategiat vaihtelevat eri myyntiosastojen ja toimipisteiden välillä huomattavasti. Strategian johtamisen näkökulmasta olisi tärkeää, että myyntistrategiasta saataisiin edes osittain yhtenäinen valtakunnallisella tasolla koko Etra Oy:n sisällä. jolloin organisaation kaikki myynnistä vastaavat elimet osaisivat keskittyä Etra Oy:n tärkeimpiin asiakkaisiin. Näin ollen tämän kehityshankkeen tavoitteena on muodostaa Etra Oy:lle toimiva segmentoinnin malli ja luoda pohjaa tulevaisuudessa tapahtuvalle asiakkaiden ja markkinoiden segmentoinnille.

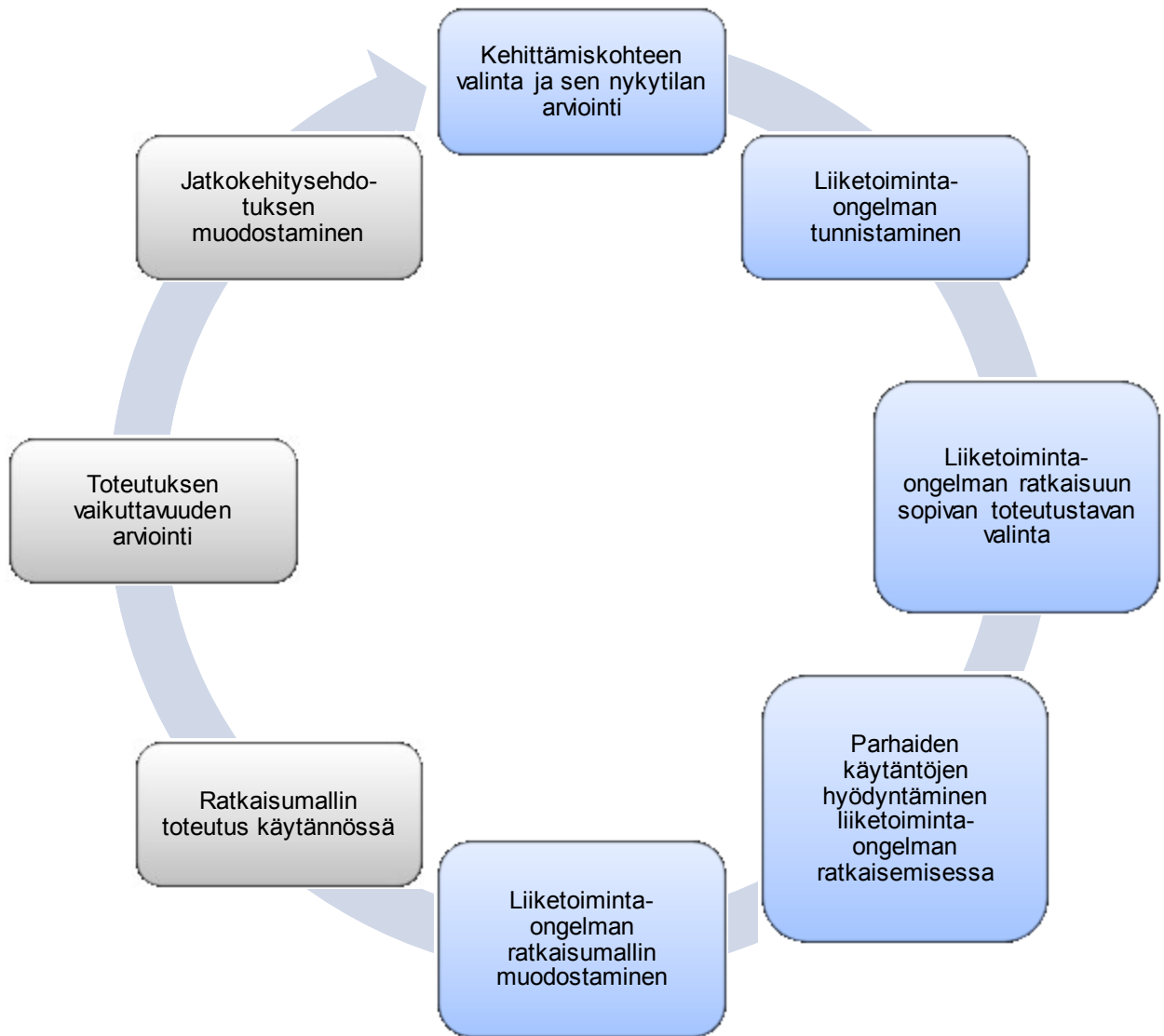
2 Kehityshankkeen toteutustapa

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen aikana kerättyjen tietojen luotettavuutta, vaikuttavuutta, keräystapaa sekä niiden analysointiin käytettyjä metodeja.

2.1 Kehitysmetodi

Tämän lopputyön toteutuksen runkona toimii osittain toimintatutkimuksen malli. Kehityshankkeessa läpikäytävät vaiheet on merkitty kuvioon 1 vaaleansinisellä värillä sekä siitä ulkopuolelle jäävät vaiheet vaaleanharmaalla värillä. Vaiheiden sisältämät toimenpiteet selitetään tarkemmin seuraavassa luvussa. On huomattava, että tämä kehityshanke ei käy läpi kaikkia toimintatutkimuksen vaiheita, vaan jättää tarkoituksella viimeiset kolme vaihetta suurelta osin avonaisiksi.

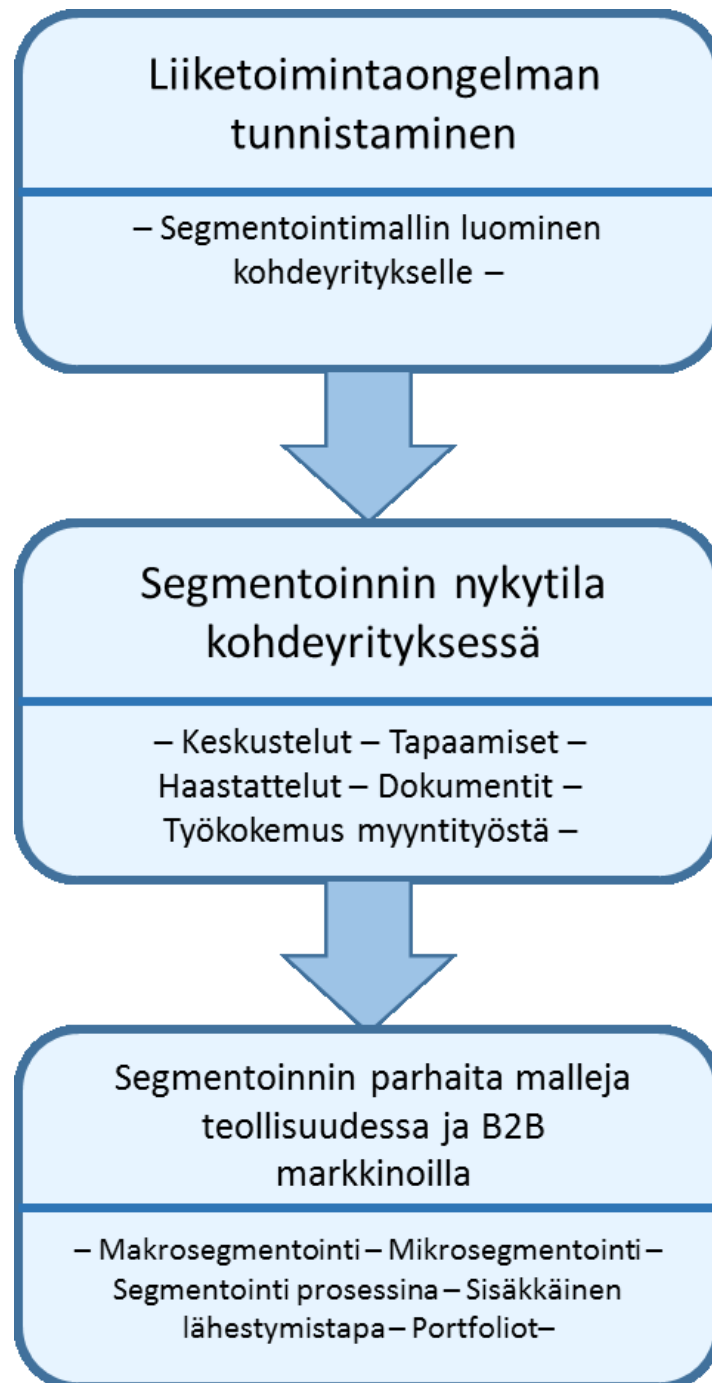
Kehityshankkeen tuloksien pohjalta muodostettua segmentointimallia arvioidaan ja simuloidaan, mutta varsinainen käytännön toteutus sekä sen vaikuttavuuden arviointi jäävät tämän kehityshankkeen ulkopuolelle. Syyt näiden vaiheiden ulkopuolelle jättämiseen ovat ajallisia sekä tämän opinnäytetyön laajuuteen liittyviä. On myös todettava, että tämän opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus on luoda pohjaa Etra Oy:n tulevan segmentointiprosessin aloittamiselle. Insinööriyön tarkoitus ei ole kokonaisuudessaan segmentoida Etra Oy:n asiakkaita, vaan luoda malli, jolla kohdeyrityksen asiakkaiden ja markkinoiden segmentointi voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa toteuttaa.

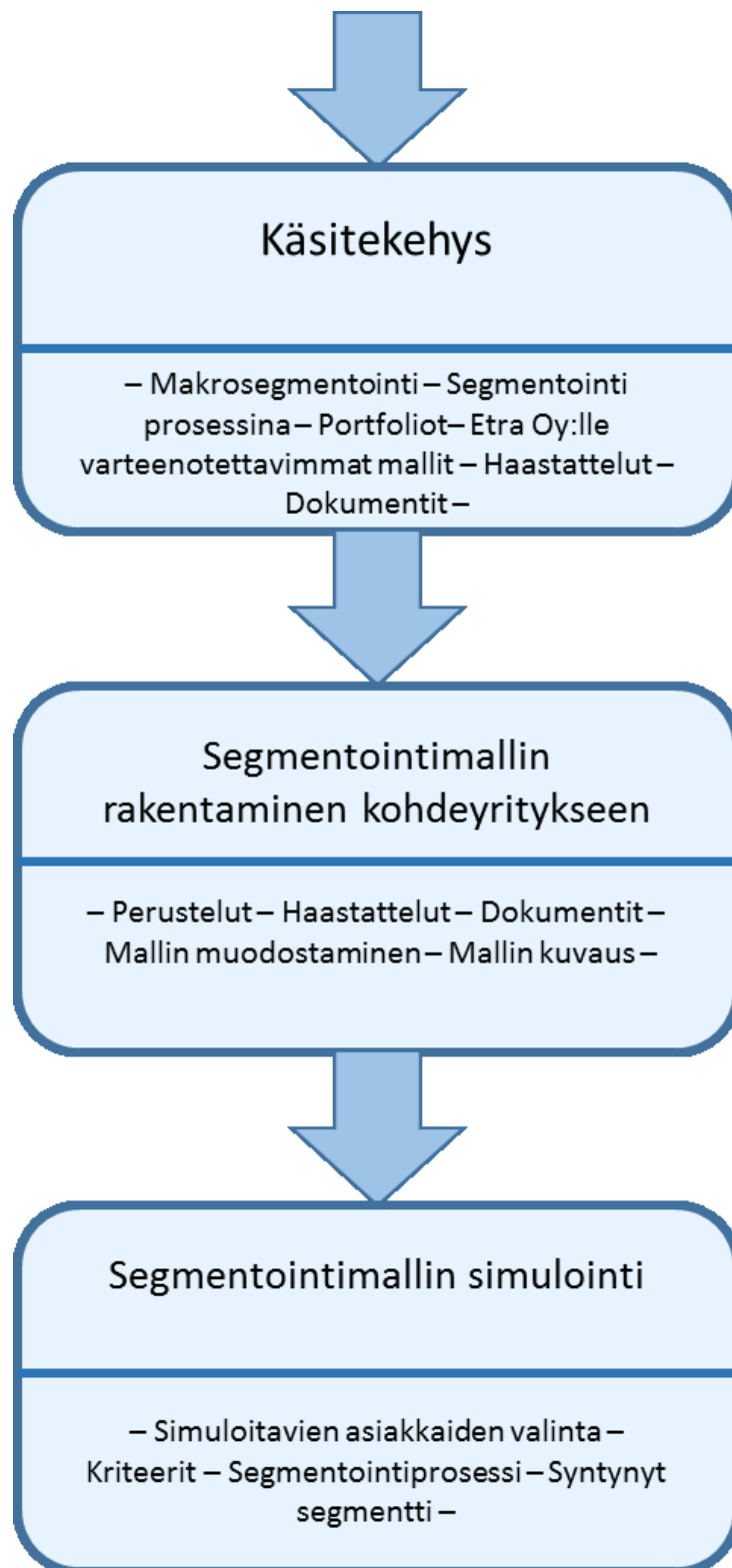


Kuvio 1. Toimintatutkimuksen tyypillinen vaiheistus (Linturi, Hannu 2000)

2.2 Kehityshankkeen vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät

Kuvio 2 kuvaa syvemmillä tasolla tämän kehityshankkeen eri toteutusvaiheita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Jokaisen vaiheen lähtökohta on kuvattu sinisen laatikon sisään. Lisäksi laatikoihin on kuvattu vaiheen tuotoksia sekä niihin liittyviä vaiheita. Nuolilla kuvataan jokaisen kehitysvaiheen siirtymää seuraavaan toteutusvaiheeseen.





Kuvio 2. Kehityshankkeen vaiheet, niihin vaikuttavat tekijät sekä vaiheiden lopputulokset.

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan organisaatiolle liiketoiminnallisia ongelmia aiheuttava kehityskohde kehityshankkeen käynnistämistä varten. Tähän prosessiin vaikuttavat olennaisesti kehityshankkeen aloittamista edeltävät keskustelut sekä tapaamiset ongelmasta tietoisten henkilöiden kanssa. Myös kehityshankkeen toteuttajan aiempi työkokemus sekä havainnot vaikuttavat liiketoimintaongelman muodostamiseen. Kun liiketoimintaongelman laadusta ja muodosta on sovittu, on kehityshankkeen aihe muodostunut. Liiketoimintaongelman luonne ja muotoilu itsestään rajaa sekä sen mahdollisen ratkaisun muotoa.

Toisessa vaiheessa liiketoimintaongelman ydin pyritään selvittämään. Nykytilakartoituksen tarkoituksena on selvittää tarkat ongelmaan vaikuttavat tekijät, piirteet ja ominaisuudet. Nämä kohdat luovat edelleen pohjaa liiketoimintaongelman ratkaisuun otettavasta suunnasta. Tarkalla nykytilakartoituksella voidaan päätellä, mitä ratkaisumalleja ja tiedonkeruumetodeita on järkevää käyttää. Tämän kehityshankkeen kohdalla valittiin kvalitatiivinen tiedonkeruumuoto sekä ratkaisumalliksi varsinaisen segmentointimallin kehittäminen.

Kolmannessa vaiheessa kirjallisuustutkimuksen pohjalta valitaan ongelman näkökulmasta siihen sopivimmat ja parhaimmat mallit sekä käytännöt. Tutkitut mallit ja käytännöt on kerätty ja tiivistetty opinnäytetyön teoriaosan alle.

Neljännessä vaiheessa kerätyistä malleista ja käytännöistä muodostetaan käsitekehys, joka edelleen tiivistää ratkaisumalleja konkreettisempaan muotoon. Käsitekehukseen valitaan ainoastaan ongelman vallitsevan nykytilan näkökulmasta olennaiset ja optimaaliset mallit. Mallien vahvuudet, heikkoudet sekä perustelut niiden valinnalle kohdeyrityksen näkökulmasta esitetään käsitekehyksessä lyhyesti.

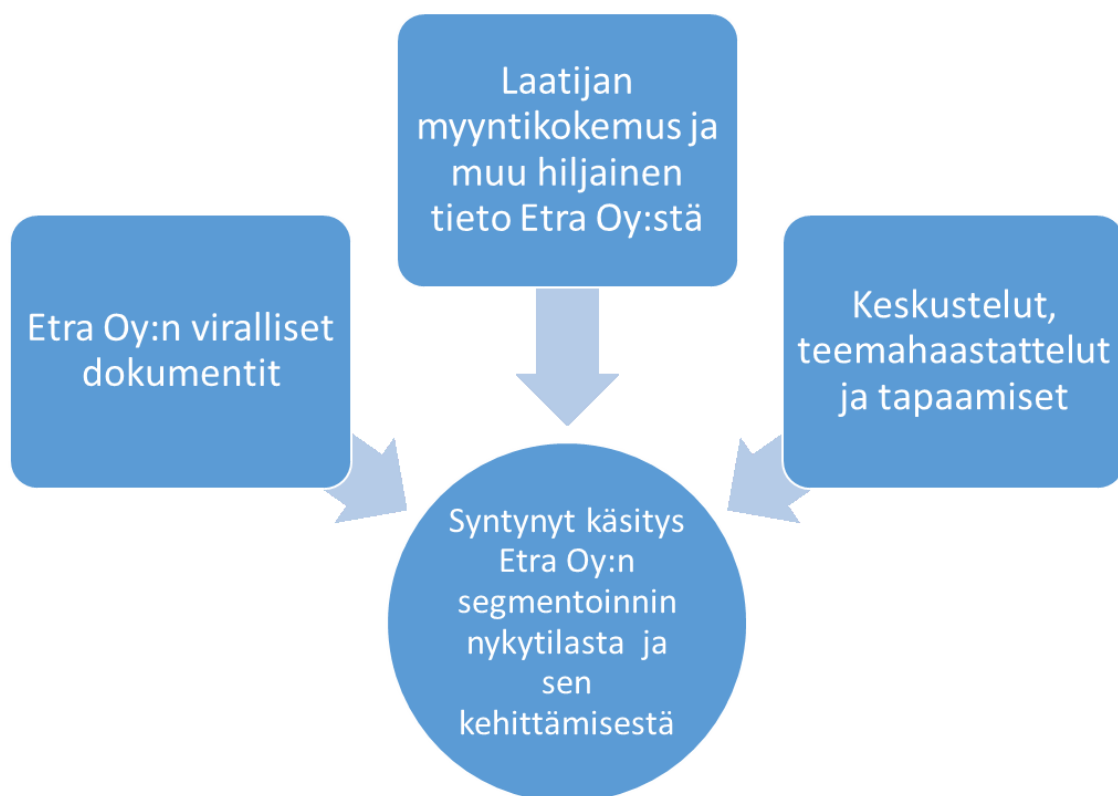
Viidennessä vaiheessa rakennetaan nykytilaa peilaten, sekä haastatteluiden pohjalta saadun kvalitatiivisen tiedon pohjalta, varsinainen kehityshankkeen ratkaisumalli. Muodostamiseen liittyvät perustelut esitellään. Malli pohjautuu käsitekehyksessä esitettyihin malleihin ja se havainnollistetaan sekä visuaalisesti että kirjallisesti.

Kuudennessa vaiheessa luotua segmentointimallia simuloidaan kohdeyrityksen olemassa olevilla asiakkailla. Asiakkaat valitaan niin, että jokainen yksittäinen asiakas muodostaa itsessään toimivan segmentin.

Viimeinen kehityshankkeen vaihe sisältää arvioinnin sekä loppupäätelmät sen vaikutuksesta ja hyödyllisyydestä. Vaiheessa ehdotetaan segmentointimallin luomisen jälkeen toteutettavia toimenpiteitä. Ehdotukset perustuvat alan kirjallisuudesta saatuun tietoon sekä kohdeyrityksen johdon haastatteluissa ilmi tulleisiin ehdotuksiin ja näkemyksiin.

2.3 Kehityshankkeen tiedonkeruu ja tiedon analysoinnin toteutus

Kehityshankkeen toteuttamiseen tarvittavan tiedonkeruu on toteutettu kuviossa 3 osoitetulla tavalla:



Kuvio 3. Kehityshankkeessa käytetty tiedonkeruumalli

Kehityshankkeen toteuttamiseen tarvittavat tiedot on hankittu kolmesta eri tietolähteestä. Tietolähteet eroavat toisistaan huomattavasti niiden luonteeltaan ja luotettavuudeltaan. Kuitenkin kehityshankkeen edetessä on voitu todeta, että tietolähteistä saadut tiedot ovat tukeneet toisiaan. Näin ollen on todennäköistä, että kolmesta eri tietolähteestä saadut ovat holistisesti luotettavia.

Viralliset Etra Oy:n dokumentit edustavat markkinointiin, myyntiin ja toimialoihin liittyviä kuvauksia, esitelmiä sekä raportteja. Virallisia asiakkaiden ryhmittelyyn tai segmentointiin liittyviä dokumentteja ei ollut saatavilla. Dokumentit ovat näin ollen Etra Oy:n markkinoita kuvaavia ja antavat suuntaa siitä, mihin ja miten Etra Oy kohdistaa markkinointitoimenpiteitään.

Hiljainen tieto käsittää kaikki ne tiedonlähteet, jotka eivät ole dokumentoidussa tai virallisessa muodossa. Näitä ovat muun muassa laatijan edeltävä myyntikokemus Etra Oy:ssä, epäviralliset keskustelut asiaankuuluvien henkilöiden kanssa sekä muu tietojen vaihdanta eri toimijoiden kanssa.

Kehityshankkeen luotettavimman tietopohjan muodostaa Etra Oy:n ylimmän johdon kanssa käydyt viralliset haastattelut. Ne edustavat suoria mielipiteitä Etra Oy:n asiakkaiden tämän hetkisestä segmentoinnista ja sen kehittämisestä. Haastatteluihin valitut henkilöt edustavat Etra Oy:n niitä henkilöitä, jotka ovat työnkuvansa puolesta usein tekemisissä asiakkaiden ryhmittelyyn ja segmentointiin liittyvien asioiden kanssa. Henkilöiltä saadut tiedot toimivat pohjana kehityshankkeen aikana tehdyille johtopäätöksille segmentoinnin nykytilasta sekä sen kehittämisestä.

Kehityshankkeen aikana kerätyn tiedon analysointi perustuu segmentointia käsittelevän kirjallisuuden luomaan kuvaan alan tutkijoiden asiakkaiden ja markkinoiden segmentoinnin suositellusta toteuttamista. Etenkin alan kirjallisuudesta saadut syyt segmentoinnille sekä kriteerit, kuinka se alan tutkijoiden mukaan tulisi toteuttaa, ovat ohjanneet saatujen tietojen analysointia. Toisin sanoen, saatujen tietojen analysointi on tapahtunut peilaamalla niitä alan kirjallisuudesta saatuihin käytäntöihin ja malleihin.

3 Segmentoinnin nykytila kohdeyrityksessä

Tämä luku kuvaa kehityshanketta edeltävää segmentointimallia Etra Oy:ssä. Luvussa kuvataan nykyistä segmentointiajattelua kuvaavan mallin rakenne sekä sen vahvuudet ja heikkoudet. Segmentoinnin nykytila toimii pohjana uuden mallin kehittämisessä sekä luo kuvaa Etran asemoitumisesta nykyisillä markkinoilla. Kuvattu malli perustuu pääosin Etola-yhtiöiden kehitysjohtajan Mikael Etolan kanssa käytyihin keskusteluihin ja haastatteluun Etran asiakkaiden ryhmittelystä.

3.1 Kohdeyrityksen asiakaskunta ja sen nykyinen ryhmittely

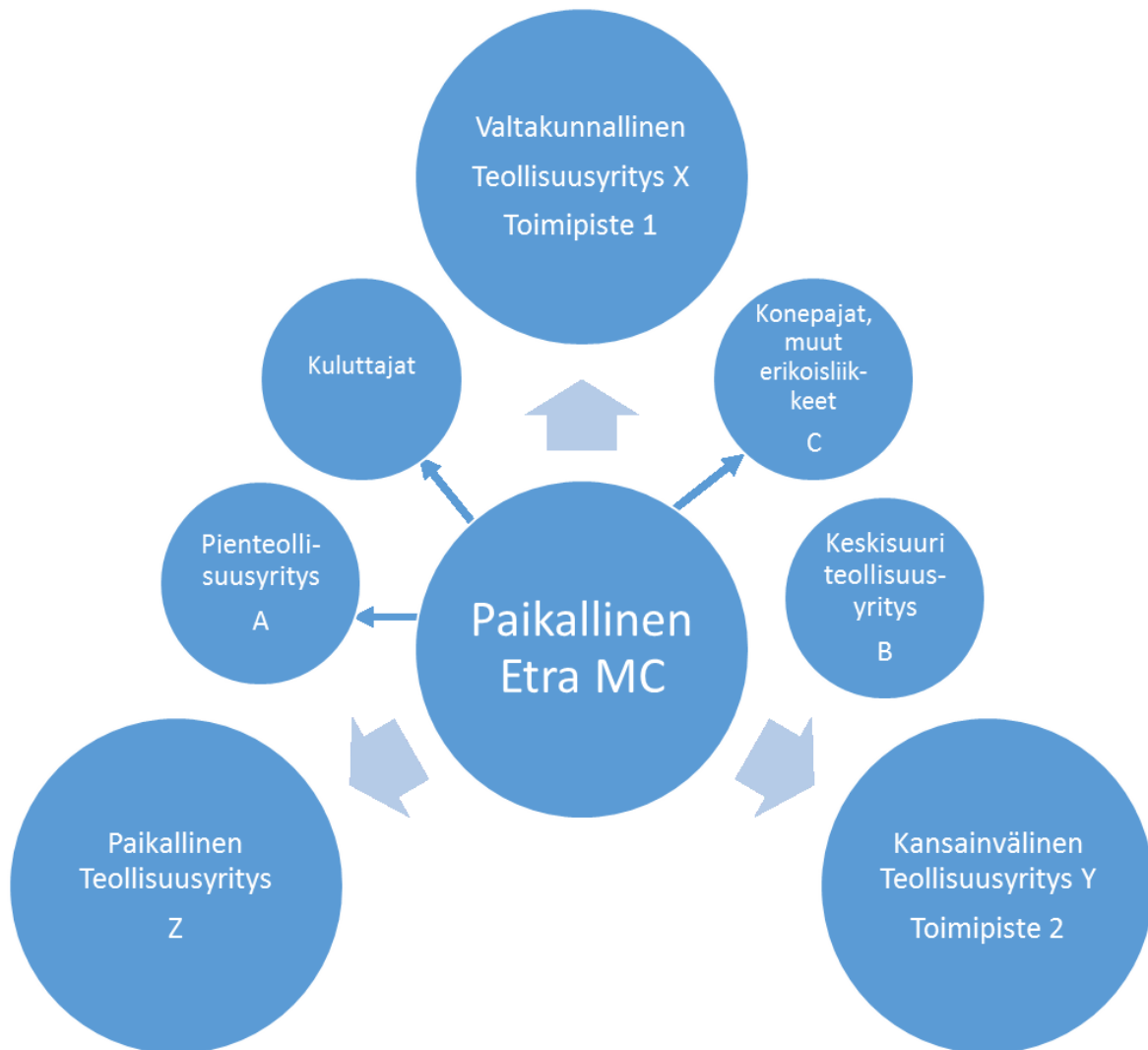
Etra Oy:n suurimmat ja tärkeimmät asiakkaat ovat Suomessa toimivat suuret teollisuusyritykset. Näistä mainittavimpia ovat ABB, UPM, Stora-Enso, VR, Metsäliitto, Valio sekä Rautaruukki. Näille ja vastaavan kokoluokan yrityksille Etra Oy tarjoaa kattavia palveluita niiden teollisuuden alalla syntyvien perustarpeiden tyydyttämiseksi. Hyllytys-, alihankinta- sekä kartoituspalvelut ovat merkittävimmät Etran tarjoamat palvelut, joissa suurimmat myyntivolyymit syntyvät suojaamien, kemikaalien ja työkalujen tuoteryhmissä. (Sisäinen myyntiraportti, Etra Oy, 2013.)

Etra Oy myy tuotteitaan myös kuluttajille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille, mutta näille kohderyhmille hinnoittelupolitiikka tai toimitusten prioriteetit eivät ole yhtä joustavia kuin suurille asiakkaille. Toisin sanoen kuluttajien ja pienien toimijoiden tarpeita ei nykyisessä segmentointiajattelussa tai markkinointistrategiassa oteta yhtälailla huomioon.

Kuten aiemmin liiketoimintaongelman kuvauksessa on todettu, Etra Oy:llä ei virallisesti ole käytössä mitään dokumentoitua segmentointimallia. Varsinaisen segmentoinnin asemasta Etra Oy:ssä harjoitetaan hajautettua segmentointiajattelua eri toimipisteiden kesken. Eri toimipisteet eri paikkakunnilla voivat paikallisjohtajien toimesta valikoida ja erilaistaa toimipisteidensä tarjoamaa sen alueella toimivien teollisuusyritysten tarpeiden mukaan.

Mikael Etolan kanssa käydyt haastattelun perusteella on todennäköistä, että nykyinen dokumentoimaton segmentointiajattelu ohjaa myynnin ja paikallisjohtajien huomion suurien ja tärkeimpien asiakkuuksien hoitoon ja kohdentaa paikalliset markkinointitoimenpiteet näihin yrityksiin. Tämä johtaa helposti pienempiin toimijoihin

kohdistetun kommunikoinnin laiminlyömiseen. Siksi on mahdollista, että paikallisesti pieniä, mutta valtakunnallisesti suuria markkinoita ei kyetä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Lähestymällä pieniä ja keskisuuria paikallisia toimijoita, jotka lukeutuvat valtakunnallisella tasolla merkittäviin teollisuudenaloihin, voidaan saavuttaa huomattavaa lisämyyntiä ja riippumattomuutta nykyisistä suurista asiakkaista. Keskusteluissa ja haastatteluissa ilmenneiden seikkojen mukaan Etra Oy:n tulisi lähestyä juuri näitä markkinoita ja löytää niistä uusia potentiaalisia asiakasryhmiä.



Kuvio 4. Etra Oy:n nykyistä segmentointiajattelua heijastava malli

Kuvio 4 kuvaa Etra Oy:n nykyistä segmentointiajattelua mallinnetussa muodossa. Vaaleansiniset nuolet kuvaavat paikallisen Etra Megacentterin (MC) aktiivisia markkinointitoimenpiteitä sitä paikallisesti ympäröiviin hallitseviin teollisuusyrityksiin. On huomattava, että pienempiin sidosryhmiin kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden puute ei tarkoita myynnin puutetta. Myyntiä tapahtuu valtakunnallisella tasolla paljon myös pienimmille sidosryhmille, mutta sen luonne on satunnaisempaa sekä hallitsemattomampaa. Kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden puutteen takia pienemmät toimijat vaihtavat helpommin toimittajaansa ja pyrkivät aggressiivisempaan hintojen kilpailuttamiseen.

Kuvion 4 pienet siniset nuolet kuvaavat Etra Oy:n konsernitason markkinointitoimenpiteitä kuluttajiin muihin pienempiin asiakasryhmiin. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa esitteiden jakaminen, internetmainonta, hakukoneoptimointi sekä paikalliset tapahtumat, kuten messut ja muut markkinointitapahtumat. Nämä markkinointitoimenpiteet ovat kuitenkin suurelta osin kohdentamattomia ja ovat siksi luonteeltaan massamarkkinointia.

3.2 Nykytilankartoituksen yhteenveto

Haastatteluissa käytyjen keskusteluiden pohjalta voidaan todeta, että Etra Oy:n harjoittama segmentointiajattelu sekä sen asiakkaiden ryhmittely on jakautunut ja erilaistunut kokonaan eri Etra Oy:n toimipisteiden kesken. Toisin sanoen jokainen Etra Megacenter harjoittaa paikallisesti omaa myynti- ja markkinointistrategiaansa. Ajatusmalli on hyvin joustava, ja se todennäköisesti palvelee hyvin nykyisiä suuria paikallisia, valtakunnallisia ja kansainvälisiä yrityksiä. Paikalliset myyntijohtajat ja tuotepäälliköt ovat onnistuneet tunnistamaan näiden asiakkaiden tarpeita sekä kohdistamaan markkinointitoimenpiteitään oikein suurien asiakkaiden näkökulmasta.

Tästä huolimatta nykyinen segmentointiajattelu jättää huomiotta alueella toimivia pienempiä toimijoita, jotka valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla olisivat merkittäviä liikevaihdon lähteitä Etra Oy:lle. Dokumentoimattomat segmentointimallit voivat aiheuttaa myös ristiriitoja palvelun tasossa valtakunnallisesti toimiville asiakkaille. Samat asiakkaat voivat saada eritasoista palvelua riippuen siitä, missä Etra Oy:n toimipisteessä nämä asioivat.

Dokumentoinnin puutteen takia on lisäksi mahdollista, että markkinointitoimenpiteisiin liittyvä työmäärä päällikkötasolla on korkeampi verrattuna tiettyä kirjattua myynti- ja markkinointistrategiaa toteutettaessa. Myyntihenkilöt, myynti- ja tuotepäälliköt joutuvat nojautumaan enemmän hiljaiseen tietoon myynti- ja markkinointityötä tehdessään. Näin ollen on todennäköisempää, että avainasemassa olevien ja kokeneiden myyntihenkilöiden ja päälliköiden lopettaessa Etra Oy:n palveluksessa myös heidän kartuttama tieto ja kokemus asiakkaista poistuvat heidän mukanaan. Asiakastietoja tulisi säilyttää kirjatussa ja tallennetussa muodossa. Puutteliset asiakastiedot Etra Oy:n merkittävistä asiakkaista voivat vaikuttaa olennaisesti Etra Oy:n myynnin tulokseen.

Kimmo Linneron haastattelussa antamien vastauksien perusteella voidaan todeta, että nykyinen segmentointiajattelu ei ole riittävää Etra Oy:n tämänhetkisiin tarpeisiin nähden. Kuten mainittua Etran Oy:n johto haluaa lähestyä eri asiakaskohderyhmiä niiden toimialojen mukaan. Linneron maininta asiakkaiden ryhmittelystä niiden toimialojen mukaan kiteyttää tämän tavoitteen.

E erityisenä tavoitteena olisi tavoittaa juuri niitä kohderyhmiä, jotka jäävät nykyisen segmentointiajattelun ulkopuolelle. Toisin sanoen nykyiset markkinointikeinot koetaan tehottomaksi Etra Oy:n tavoitellessaan näitä asiakasryhmiä. Olennaista olisikin kohdistaa markkinointitoimenpiteitä haluttuihin asiakasryhmiin. Mikael Etolan mukaan tarvittavat toimenpiteet voitaisiin toteuttaa konsernitasolla, jotta paikallisten toimipisteiden markkinointiin liittyvää työmäärää voidaan keventää ja fokus tärkeimpien asiakkuuksien hoitamisessa säilyttää.

Taulukko 1 tiivistää tässä luvussa esitetyt Etra Oy:n segmentoinnin nykytilaa koskevat tiedot ja kuvaukset. Tauluko erittelee selkeästi segmentoinnin nykytilaan liittyvät vahvuudet sekä heikkoudet, ja pohjustaa segmentoinnin kehittämiseksi toteutettavia kehitysvaiheita.

Taulukko 1. Tiivistelmä Etra Oy:n nykyisen segmentointiajattelun vahvuuksista ja heikkouksista

| ETRA OY:SSÄ VALLITSEVA SEGMENTOINTIAJATTELU | |
|---|---|
| + | - |
| <ul style="list-style-type: none"> - Hyvin joustava - Ei vaadi paljon resursseja | <ul style="list-style-type: none"> - Ei ole dokumentoitu - Asiakkaiden ryhmittelyyn liittyvä tieto voi kadota työntekijöiden mukana |
| <ul style="list-style-type: none"> - Helposti toteutettavissa - Ei sido merkittävästi johdon aikaa | <ul style="list-style-type: none"> - Jokaisella toimipisteellä on oma näkemys tärkeimmistä asiakkaista? - Ei ota huomioon valtakunnallisten pienempien toimijoiden tarpeita |
| <ul style="list-style-type: none"> - Huomioi hyvin olemassa olevien tärkeiden asiakkaiden tarpeita - Päätösvalta ryhmittelystä asiakkaisiin keskittyvillä henkilöillä | <ul style="list-style-type: none"> - Ei mahdollista kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä - Ei ole riittävä segmentointi malli Etra Oy:n tavoitteiden kannalta |

4 Segmentoinnin parhaat käytännöt teollisuudessa ja B2B-markkinoilla

Tässä luvussa käydään läpi teollisuudenalalla tapahtuvan segmentoinnin keskeiset käsitteet, mallit, kriteerit sekä työkalut. Myös segmentointiin liittyvää historiaa esitellään lyhyesti.

4.1 Segmentoinnin määritelmä

Segmentointi aiheena on yksi vanhimmista markkinoinnin käsitteistä. Se on ilmaantunut markkinoinnin saralle jo 50-luvulla (Wendel Smith, 1956), ja siitä lähtien segmentoinnista on kirjoitettu laajasti. Markkinasegmentointi onkin aiheena ollut jo vuosikymmeniä tärkeä aihe markkinointikirjallisuuden alalla. Yli 1750 julkaisua segmentointiin liittyen on julkaistu vuosien 1956 ja 2008 välisenä aikana (Boejgaard, Ellegaard, 2010). On selvää, että segmentointi on saavuttanut merkittävän aseman markkinoinnin tutkijoiden keskuudessa.

Ajatus segmentoinnista markkinointiin yhdistettynä ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1956 Wendel Smithin julkaistussa artikkelissa. Artikkelin käsitteli heterogeenisten markkinoiden jakamista pienempiin homogeenisiin ryhmiin etsiessään vastausta tuotteiden eriäviin ominaisuuksiin tärkeillä markkinasegmenteilla. Artikkelin tavoitteena oli erottaa tuotedifferoinnin sekä markkinasegmentoinnin strategiat toisistaan. Kantavina ajatuksina yrityksissä oli tuolloin taivuttaa kysyntää tarjonnan ja toimitusketjujen ehdoille ja toisaalta ymmärtää ja muotoilla markkinoinnin toimintoja kuluttajien ehtojen mukaisiksi. (Smith, 1956.)

Taulukko 2 kuvaa teollisuudenalan segmentoinnin ja sen käsitteiden tärkeimpiä kehitysvaiheita vuosien 1956 ja 2001 välillä. Taulukko havainnollistaa segmentointiajattelun suuntaa ja sen trendiä tulevaisuudessa. Huomattavin muutos vuosien varrella on tapahtunut suhtautumisessa asiakkaisiin. Kantavana ajatuksena on ollut segmentointi kriteerien pohjautuminen asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen ominaisuuksiin.

Taulukko 2. Segmentointiin liittyvän kirjallisuuden vaiheita (Alessandro Michele Devoto Montejo 2013)

| Laatija(t) | Vuosi | Kuvaus |
|--|-------|--|
| Wendell R. Smith | 1956 | Artikkelissa "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies" käsite "Markkinasegmentointi" esitellään ensimmäistä kertaa. Se kuvataan liiketoiminnan strategisena käsitteenä, jolla pyritään muotoilemaan tuotteita sekä markkinoinnin toimintoja kuluttajien mieltymysten mukaisiksi. |
| Yoram Wind ja Richard Cardozo | 1974 | Artikkelissa "Industrial Market Segmentation" kuvataan segmentoinnin kahden askeleen lähestymistapa. Tekijät kehittivät käsitteet; "Makrosegmentointi" perustuen asiakkaan yleisiin ominaisuuksiin; sekä "Mikrosegmentointi" perustuen B2B-yrityksen päätöksentekojen ominaisuuksiin. |
| Benson P. Shapiro ja Thomas V. Bonoma | 1984 | Artikkelissa "How to segment industrial markets" laatijat kehittivät segmentoinnin sisäkkäisen lähestymistavan mallin B2B-segmentointiin. Sisäkkäinen lähestymistapa segmentoi markkinat 5 tekijään, seuraavassa järjestyksessä: Demografiset, Operatiiviset muuttujat, Hankintaan liittyvät tekijät, Tilannekohtaiset tekijät sekä Yrityskohtaiset Ominaisetekijät. |
| Yoram Wind ja Robert J. Thomas | 1994 | Artikkelissa "Segmenting Industrial Markets" tekijät kuvaavat teollisuudenaloilla tapahtuvaa segmentointia 5-vaiheisena päätösprosessina: päätös segmentoinnista, segmenttien tunnistaminen, segmenttien valinta, resurssien allokointi sekä implementointi. |
| Per Vagn Frytag ja Ann Hojbjerg Clarke | 2001 | Artikkelissa "Business to Business Segmentation" laatijat käsittelevät teollisuusmarkkinoiden ominaisuuksia suhteessa eri segmentointi malleihin. Tekijät esittävät myös yleisen segmentointimallin, joka perustuu yrityksen liiketoiminnallisiin suhteisiin sekä verkostoihin. |

Kansainvälisten yritysten täytyy palvella asiakkaidensa tarpeita paikallisesti, alueellisesti sekä maantieteellisesti eri maissa. Lisäksi niiden täytyy selviytyä kasvavasta kilpailusta kotimaisilla sekä kansainvälisillä markkinoilla. Esimerkiksi suurten eurooppalaisten autonvalmistajien on kilpailtava amerikkalaisten, kiinalaisten, korealaisten sekä japanilaisten autonvalmistajien kanssa omilla kotimarkkinoillaan, muiden valmistajien kotimarkkinoilla sekä monille valmistajille vierailta markkinoilla. Onnistuakseen markkinoillaan kansainvälisten yritysten on voitava tunnistaa potentiaaliset asiakkaansa, sekä kohdistaa markkinointitoimensa oikein, jotta haluttuja tavoitteita tietyillä markkinoilla voidaan saavuttaa. Kansainvälisellä tasolla ei kannata harjoittaa kohdentamattomia markkinointitoimia, sillä se syö resursseja sekä nostaa markkinointikustannuksia kohtuuttoman paljon. Tästä syystä etenkin suurien yritysten olisi kannattavaa segmentoida markkinansa ja asiakkaansa.

Kotlerin mukaan tuote- ja markkinointimixissä segmentoinnin tarkoitus on tunnistaa ja profiloida eroavia ryhmiä ostajista, jotka saattavat vaatia erillisiä markkinointimixejä sekä tuotemixejä. (Kotler 2002, s. 143.) Freytagin sekä Clarcken määritelmä on laajempi. He määrittelevät markkinasegmentoinnin prosesseiksi sekä toiminoiksi, jotka tähtäävät ymmärtämään asiakasryhmiä heidän tarpeidensa ja halujensa kautta sekä niitä yrityksen toimintoja, jotka määräävät, minkä asiakasryhmän tarpeita pyritään tyydyttämään sekä kuinka suurilla panostuksilla ja keinoilla se toteutetaan. (Freytag, Clark, 2001, s. 473.) Markkinasegmentointi on siis määritelty analyyttiseksi toiminnoksi, joka auttaa yritystä tutkimaan omia markkinoitaan sekä tunnistamaan, arvioimaan ja valitsemaan sille tärkeitä kohderyhmiä suuresta potentiaalisten asiakkaiden massasta. Kaiken kaikkiaan toimivalla markkinoiden ja asiakkaiden segmentoinnilla mahdollistetaan korkea palvelutaso niille segmenteille, joille on osoitettu tietty markkinointimixi. Näin yritys varmistaa, että sen palvelut toimivat yrityksen itsensä sekä sen asiakkaidensa tarpeiden mukaan. Toisin sanottuna yritysten on myös uskallettava jättää pois niitä segmenttejä, jotka eivät ole sille kannattavia ja joita yritys ei pysty palvelemaan riittävän korkealla tasolla.

Wind ja Cardozo toteavat, että taito omaksua markkinasegmentointi toimivaksi kokonaisuudeksi vaatii oikeanlaista yksittäisten asiakkaiden ryhmittelyä hallittaviksi ja tehokkaiksi kokonaisuuksiksi kustannustehokkuuden näkökulmasta katsottuna. Jokaiselle ryhmälle on laadittu oma markkinointistrategiansa, joka on toteuttavissa ja samalla todennäköisesti kannattava. (Wind, Cardozo, 1974, s. 155.) Voidaan todeta, että markkinasegmentointi mielletään analyyttiseksi prosessiksi, joka auttaa yrityksiä

tunnistamaan asiakkaidensa piirteitä sekä tarpeita. Se myös erottelee ne markkinasegmentit, joihin yrityksillä on mahdollisuuksia keskittää markkinointitoimenpiteitään kustannustehokkuuden kannalta järkevällä tavalla. Tällä tiedolla markkinoijat pystyvät mukauttamaan ja asemoimaan toimiaan sekä osoittamaan tuotteidensa tai palveluidensa edut ja hyödyt tietyille asiakasryhmille.

4.2 Segmentin määritelmä

Markkinasegmentti voidaan määritellä ryhmäksi nykyisiä, tulevia tai potentiaalisia asiakkaita, joilla on yhteneviä piirteitä ja jotka ovat tarpeellisia selitettäessä ja ennustettaessa yrityksen markkinointitoimien vaikutuksia (Wind, Cardozo, 1974). Vastaavasti Pitt ja Morris määrittelevät segmentin lyhyesti homogeeniseksi alaryhmäksi, joihin eri markkinointitoimenpiteitä voidaan kohdentaa. (Pitt, Morris, 1996, s. 1.) Kotler sen sijaan antaa selkeämmän kuvan markkinasegmenteistä ja sitä kuvaavista ominaisuuksista määrittäen ne suuriksi tunnistettaviksi ryhmiksi markkinoiden sisällä, joilla on samoja tarpeita, yhtenäinen ostovoima, maantieteellinen sijainti, ostokäyttäytyminen ja asenteet. (Kotler, 2002, s. 144.) Yhtenäistä näissä määritelmässä on se, että kaikki niiden laatijat viittaavat niiden olevan sidoksissa markkinoiden sisäiseen monimuotoisuuteen tavalla tai toisella.

Tästä johtuen voidaan olettaa, että yritykset voivat lähes aina löytää vähintään kaksi asiakkaiden alaryhmää, joilla on samoja ominaisuuksia jokaiselta markkinaltaan, jolla he toimivat. Alaryhmiin liittyvät ja kuvaavat ominaisuudet vaikuttavat täten yritysten markkinointitoimenpiteisiin. Esimerkiksi markkinasegmenttien erottelu toisistaan riippuu siitä, kuinka syväluotaavasti yritys segmentoi sen markkinoitaan. Pienemmät markkinat Kotler määrittelee ”raoiksi” tai laajemmin; ”kapeasti määritellyn ryhmän asiakkaita, joiden tarpeita ei tyydytetä tehokkaasti” (markkinarako). Hän myös toteaa, että yritysten sisällä markkinoinnista vastaavat henkilöt tunnistavat markkinarakoja jakamalla suurempia segmenttejä pienempi segmentteihin tai määrittelemällä ryhmiä etsien selkeästi erottautuvia tuote-etujen kokonaisuuksia. (Kotler, 2002, s. 144.)

Tämä markkinointitoimenpiteisiin liittyvä määritelmä saa tukea myös muiden tutkijoiden keskuudessa. Yritykset pyrkivät etsimään pienempiä ja pienempiä kohderyhmiä ja kohdistamaan markkinointitoimiaan, jopa tyydyttääkseen ”yhden miehen”-markkinoiden tarpeita. (Wind, Bell, 2008, s. 221.) Lopuksi voidaan todeta, että

markkinarako-konsepti, segmentit ja alaryhmät vaikuttavat yritysten markkinointitoimenpiteisiin ja panostuksiin.

Hyvän yhteenvedon määritelmistä antaa Harrison ja Kjellberg viitaten markkinasegmentoinnin perusoletukseen, että markkinoilla on asiakkaiden ryhmiä, jotka täyttävät tietyt kriteerit ja vastaavat tiettyihin markkinointimixeihin (Harrison, Kjellberg, 2009, s. 784). Tästä syystä yritysten on tärkeää tunnistaa nämä asiakkaiden ryhmät. Luonnollisesti on myös tärkeää päällikötason toimihenkilöiden, työskentelivätpä he kuluttaja- tai yritysmarkkinoilla, sopia markkinasegmenttien erottelun tasosta, kriteereistä ja strategiasta. On otettava huomioon, että markkinat voidaan segmentoida mikro- ja makrotasoilla.

lhanteellinen ja tehokas segmentti täyttää Kotlerin mukaan kaikki seuraavat kriteerit:

Taulukko 3. Asiakassegmentin kriteerit, Mukautettu versio (Kotler 2010)

| |
|--|
| Sen täytyy olla mitattavissa. |
| Sen on oltava riittävän suuri ja sillä on mahdollisuus ansaita voittoa. |
| Sen täytyy olla riittävän stabiili, että se ei häviä lyhyellä aikavälillä. |
| Se Mahdollistaa potentiaalisten asiakkaiden tavoittamisen organisaation promootio- ja muiden jakelukanavien kautta. |
| Se on sisäisesti homogeeninen (potentiaaliset asiakkaat jotka kuuluvat samaan segmenttiin suosivat samoja tuuteominaisuuksia). |
| Se on ulkoisesti heterogeeninen (potentiaalisia asiakkailla jotka kuuluvat eri segmentteihin on eri laatu mieltymykset.) |
| Se reagoi johdonmukaisesti tietyillä markkinoilla ja tietyillä ärsykkeillä. |
| Sillä voidaan tavoittaa asiakkaita markkinainterventioilla kustannustehokkaasti. |
| Se on hyödyllinen luodessa markkinointi mixiä. |

Näitä kriteereitä voidaan käyttää tarkistuslistan tavoin, jotta voidaan varmistua siitä, että segmentoinnilla tullaan todennäköisimmin saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita.

4.3 Segmentointimalleja ja parhaita käytäntöjä

Tässä luvussa esitellään yleisimpiä segmentointiin käytettäviä malleja teollisuudenaloilla ja B2B-markkinoilla. Kuvatut mallit antavat osviittaa siitä, miten teollisuudenalan markkinoiden segmentointia voidaan lähestyä. On huomattava, että ne eivät yksiselitteisesti anna kuvaa siitä, miten yksittäisen teollisuudenmarkkinan segmentointi tulisi toteuttaa, vaan ne toimivat lähinnä mallipohjina ja siksi vaativat soveltamista niitä käyttävän yrityksen toimialan kontekstiin toimiakseen tehokkaasti.

4.3.1 Makrosegmentointi

Makrosegmentointi liittyy olennaisesti teollisuudenalan markkinoiden segmentointiin. Teollisuudenala koostuu erilaisista ostajista ja tuotteista, missä useammat tai harvemmat eri yritykset markkinoivat heidän tuotteitaan ja palveluitaan. Samanaikaisesti se ei välttämättä tarkoita sitä, että kaikki alalla toimivat yritykset kilpailisivat keskenään tavoittaen samoja asiakkaita tai myyden samoja tuotteita. Segmentit teollisuudenalalla voivat vaihdella laajasti niiden houkuttavuudeltaan ja ominaisuuksiltaan (Porter, 1985).

Porter toteaa, että kriittiset strategiset kysymykset tulevat siinä vaiheessa vastaan, kun yrityksen pitää päättää, millä teollisuuden alalla toimitaan ja millä segmenteillä sen ydinstrategiat toimivat. Makrosegmentoinnilla voidaan luoda perustavalaatuista kuvaa yrityksen toimintaympäristöstä ja siitä, mitä heillä on markkinoillaan vastassa. Segmenttien välille ja ympärille on mahdollistaa rakentaa esteitä kilpailijoiden toimesta. (Porter, 1985, s. 231).

Teollisuuden segmentin muototuvat Porterin mukaan, niiden ”rakenteellisen houkuttavuuden ja vaatimusten osalta, jotka määräävät kilpailuetua kyseisen teollisuudenalan tuotteissa sekä ostajissa.” Nämä segmentit määritellään tarjottujen tuotevalikoimien ja niiden ostajien yhdistelmiksi. Makrosegmentointi auttaa yrityksiä ymmärtämään tavoitteidensa ja valmiuksiensa kannalta, mikä on heidän markkinoinnissa laajuus teollisuudenalansa sisällä, mitkä teollisuuden ala-haarat ovat kiinnostavimpia ja kuinka niitä tulisi palvella. Tunnistaakseen tuottajien ja ostajien eroja Porter ehdottaa neljää ”itsestäänselvää” segmentointimuuttujaa, jotka auttavat määrittelemään strategisesti tärkeitä segmentit. Nämä ovat: tuotevalikoima, ostajan tyyppi, kanavat sekä ostajan maantieteellinen sijainti. (Porter, 1985, s. 234, 237–238.)

On myös tärkeää käsitellä segmentoinnin tuomaan arvoa teollisuuden saralla. Tietämällä kilpailun rakenteen yritykset voivat ymmärtää, miten kilpailu vaikuttaa teollisuudenalaan, markkinoihin sekä lopullisiin kuluttajiin. Söllner ja Rese kommentoivat, että kilpailun laadun ja rakenteen tunteminen helpottaa segmenttien muodostamista. Se mahdollistaa tiedon hyödyntämisen heidän asiakkaidensa luonteesta suhteessa heidän kilpailijoihinsa (Söllner, Rese, 2001, s. 27).

Tämä segmentoinnin malli auttaa ymmärtämään, kuinka kilpailijat arvioivat markkinaympäristöä ja sen tilanteita. Kaikesta huolimatta, lähestymistapoja on muitakin makrosegmentoinnin saralle. Esimerkiksi kansainvälisten markkinoiden segmentointi tapahtuu usein luomalla yksittäisistä valtioista yhteneviä ryhmiä. Kun tämä makrosegmentoinnin vaihe on toteutettu, voidaan asiakkaat jokaisessa makrosegmentissä segmentoida edelleen mikrosegmentteihin. Mikrosegmentit pohjautuvat tarkempiin asiakaskohtaisiin ominaisuuksiin (Wind, Douglas 1972, s. 18).

Makrosegmentointi antaa yrityksille yleisen kokonaiskuvan heidän asemastaan markkinoilla ja viitteitä siitä, missä he tulevaisuudessa haluavat mahdollisesti olla. Yleisesti suurin osa alan kirjailijoista toteaa, että makrosegmentoinnin jälkeen markkinat voidaan vielä segmentoida mikrosegmentteihin käyttäen tarkempia rajauksia ja kriteereitä. Mikrosegmentoinnin lähestymistapa auttaa ymmärtämään makrosegmenttien ominaisuuksia ja piirteitä paremmin ja on täten luontainen seuraava askel yrityksen segmentointiprosessissa.

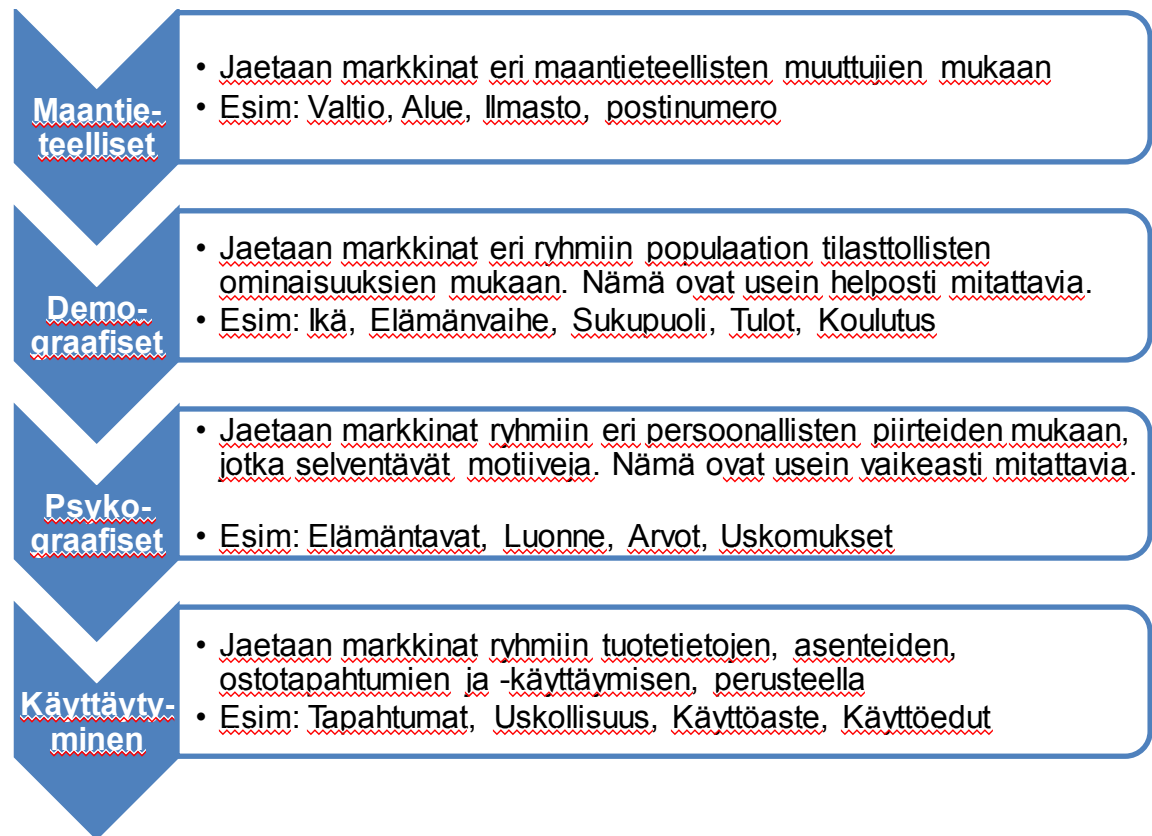
Taulukko 4. Yhdistetty Segmentointimatriisi öljyteollisuuden tavarantoimittajalle (Porter, 1985 s. 252)

| | | Hallitsevat yksityiset öljy-yhtiöt | Suuret yksityiset öljy-yhtiöt | Pienet yksityiset öljy-yhtiöt | Hallitsevat valtio-omisteiset |
|---|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Asiakkaan kehittyneisyys ja lokaatio | Teollisuusmaa/ Kehittynyt | Kyllä | Kyllä | Ei | Kyllä |
| | Teollisuusmaa/ Kehittymätön | Ei | Kyllä | Kyllä | Ei |
| | Kehitysmaa/ Kehittymätön | Ei | Ei | Ei | Kyllä |

Taulukko 4 on esimerkki kuvitteellisen öljyteollisuudessa toimivan teollisuusyrityksen segmentoitavista asiakkaista. Taulukko esittää yhdistettyä makrosegmentointimatriisia. Matriisi on yhdistelmä kahdesta yksinkertaisemmasta segmentointimatriisista, jotka kuvasivat yrityksen asiakkaiden sijaintia, teknologista kehitystasoa, asiakastyyppejä ja niiden omistusmuotoa.

4.3.2 Mikrosegmentointi

Mikrosegmentointi auttaa yrityksiä ymmärtämään yleisellä tasolla, millaista kilpailua ja asiakastyyppejä ne saattavat kohdata tietyissä markkinatilanteissa. Mikrosegmentointi yrittää jakaa edelleen suuremmat makrosegmentit heterogeenisiksi alaryhmiksi, saavuttaakseen paremman kuvauksen markkinoiden koostumuksesta. Yleisesti ottaen neljä muuttujaa on hyväksytty alan kirjoittajien keskuudessa. (Kotler, 2002.) Kuvio 5 kuvaa näitä muuttujia.



Kuvio 5. Mikrosegmentoinnin kriteerit ja muuttujat (Kotler, 2002, Alessandro Michele Devoto Montejo, 2013)

Verrattuna makrosegmentoinnin muuttujiin, jotka pyrkivät luomaan parempaa kokonaiskuvaa teollisuudenalasta sekä sen markkinoista, mikrosegmentoinnin muuttujat pyrkivät tunnistamaan niiden asiakkaiden erityispiirteitä, jotka osallistuvat yrityksen markkinoille. Erityisesti huomio kohdistuu asiakkaiden erikoispiireisiin sijainnista, luonteesta sekä hankintaprosesseista. Käytettäessä kuvion esittämiä segmentointikriteerejä on huomattava, että niiden käytölle ei ole määrättyä järjestystä. Niitä voidaan käyttää samanaikaisesti tai asteittain (Kotler, 2002, s. 52).

Viitaten Windin ja Cardozon artikkeliin heidän esittämässään kahden askeleen segmentointimallissaan seuraava askel sisältää mikrosegmentoinnin vaiheet. Teollisuudenaloilla makrosegmentit pyritään jakamaan mikrosegmentteihin yrityksen asiakkaan ostamisesta vastaavien toimintaelimien erityispiirteiden perusteella. Vuosia myöhemmin Wind ja Thomas määrittivät näiden muuttujien tärkeysjärjestyksen. (Wind, Thomas, 1994, s. 65.)

Wind ja Cardoz painottavat artikkelissaan makrosegmenttien jakamista mikrosegmentteihin asiakkaiden hankinnoista päättävien elinten erityispiirteiden perusteella. (Wind, Cardoz, 1974, s. 156). Nämä hankinnoista vastaavat yksiköt muodostuvat asiakkaan yrityksessä työskentelevistä henkilöistä, jotka ovat usein päällikkö- tai johtotason toimijoita. Mikrosegmentoinnissa demograafiset, psykograafiset sekä käyttäymisperusteiset kriteerit ovat segmentointiprosessin keskiössä. Taulukko 5 selventää mikrosegmentoinnissa yleisesti käytettyjä kriteereitä ja muuttujia. Taulukosta ilmenee Windin sekä Thomaksen luomien muuttujien tärkeysjärjestys.

Taulukko 5. Kokoelma merkittävistä mikrosegmentointi kriteereistä teollisuudenalalla (Wind, Thomas, 2001, Alessandro Michele Devoto Montejo 2013)

| Segmentoinnin muuttujat | Suuri huomionaihe | Maltillinen huomionaihe | Tutkiva huomionaihe |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|
| Ostamisesta vastaava elin | Koostumus | Yksikön koko | Vuosia toiminnassa |
| | Osto valmius | Konsensus | Esimies-/alaissuhde |
| | Ostamisen kriteerit | Ostojen vaikuttavuus | Johdon sijainti |
| | Edelliset ostotapahtumat | | Psykologiset tekijät |
| | | | Ikä |
| Yksilö | Koulutus | Tuotteista saadut kokemukset | Kokemus |
| | Koettu riski | | Varmuuden tarve |

4.3.3 Segmentointi prosessina

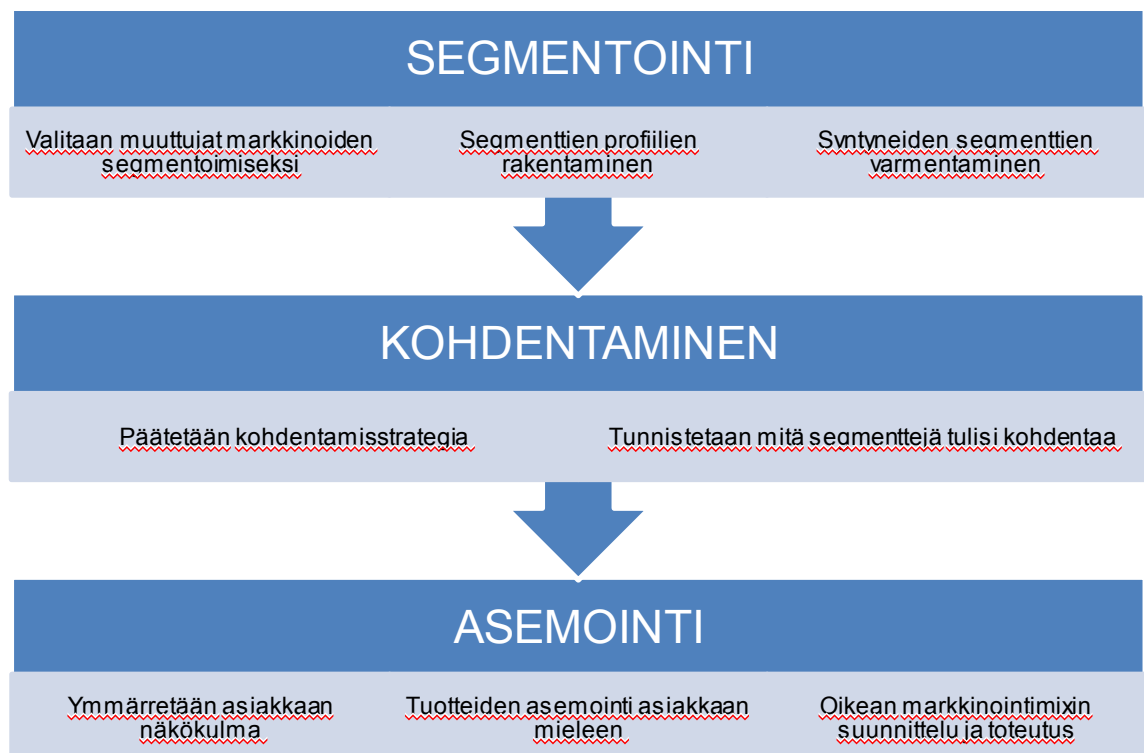
On osoitettu, että markkinasegmentoinnilla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, resurssien allokointia ja parantaa yleistä organisaation tehokkuutta. Yritysten kilpailuympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Internet, uudet teknologiat, uudet liiketoimintamallit ja muut tekijät ajavat tätä muutosta voimakkaasti eteenpäin. Nämä tekijät ajavat yrityksiä parantamaan prosessejaan ja luomaan niistä yhä joustavampia, jotta ne vastaisivat tehokkaasti yrityksen muuttuviin haasteisiin. Joustavuuden tulisi yhdistyä myös tarkkoihin liiketoimintaprosesseihin, jotka auttavat pitämään kulut alhaisina ja hyödyt mahdollisimman korkealla. Wind ja Thomas kuvaavat markkinasegmentoinnin 5-vaiheisena päätösprosessina (Wind, Thomas, s. 1994).



Kuvio 6. Segmentointiprosessin vaiheet (Wind, Thomas, 1994, Alessandro Michele Devoto Montejo, 2013)

Kuviossa 6 esitettyjen vaiheiden, kysymyksien ja muuttujien pohjalta voidaan luoda suuntaviivat segmentoinnille, joka voidaan toteuttaa markkinoinnista vastaavilla henkilöillä missä tahansa teollisuuteen suuntautuneessa organisaatiossa. Se on tarkka ja yrityksen johdon kannalta helposti toteutettavissa oleva tapa markkinoiden segmentoimiseen.

Kotler kuvaa kolme askelta markkinoiden ja segmenttien tavoittamiseen. Näitä ovat muun muassa markkinoiden segmentointi, kohdentaminen sekä asemoituminen (Kotler, 2002, s. 143). Markkinoiden segmentointi on ensimmäinen vaihe, jonka yrityksen tulee saavuttaa, ymmärtääkseen paremmin asiakkaitaan sekä tavoittaakseen heidät tehokkaammin markkinointistrategian mukaisesti.



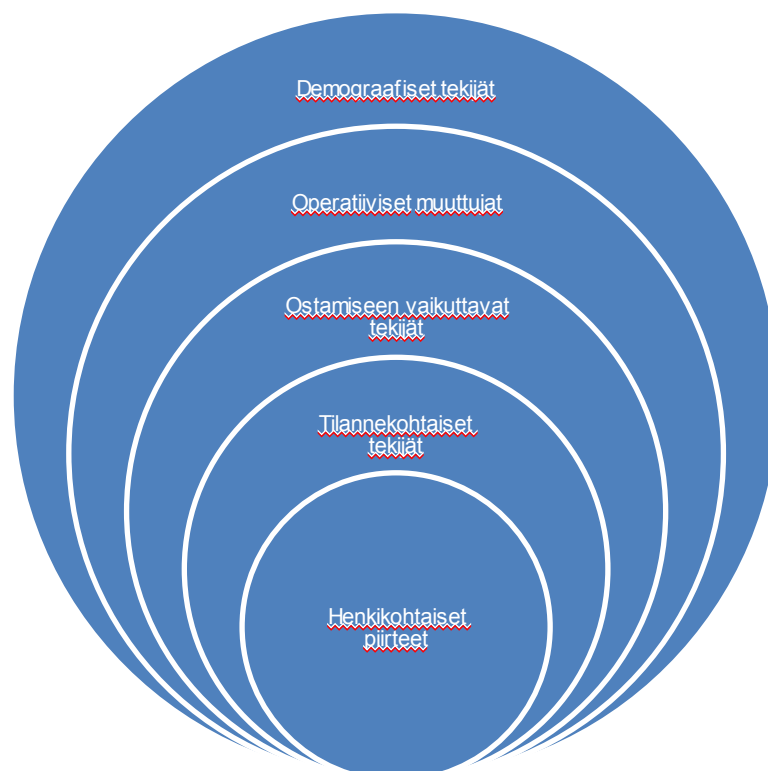
Kuvio 7. "SKA"-prosessi (Kotler, 2002, Alessandro Michele Devoto Montejo, 2013)

Molemmat mallit ovat yhtä hyödyllisiä määritellessään itse segmentointiprosessia. Vaikka Windin ja Thomasin malli on laaja-alaisempi kuin Kotlerin kuviossa 7, molemmat mallit lähtevät liikkeelle segmentoinnin perusvaatimusten määrittelystä. On valittava, mihin tavoitteisiin tähdätään ja mihin markkinointistrategian luonti ja implementointi perustuvat. Käytännössä niiden tulisi aina pohjautua asiakkaista

saatuihin tietoihin niiden ymmärtämiseen. Kotler ei kuitenkaan anna juurikaan painoarvoa yrityksen resurssien allokoinnille tai sen organisaatiollisiin kykyihin segmentoida markkinat. Sen sijaan Kotler antaa erityistä huomiota tuotteen asemointiin ja markkinointistrategian implementointiin segmentoinnin jälkeen. Tästä huolimatta molemmissa malleissa on pystyttävä vastaamaan kahteen suureen kysymykseen: kuinka markkinoinnista vastaavat henkilöt tunnistavat markkinasegmentit, ja millä perusteilla he valitsevat oikeat segmentit?

4.3.4 Segmentoinnin sisäkkäinen lähestymistapa

Shapiro ja Bonoma toteavat, että kuluttajamarkkinoiden segmentointi on helpompaa kuin teollisuusmarkkinoiden segmentointi. Molemmat ovat yhtä mieltä siitä, että teollisuus tuotteiden mahdollisten käyttökohteiden suuri kirjo ja niiden asiakkaiden monimuotoisuus sekä vaihtelevuus, luovat hyvin erilaiset lähtökohdat B2B-markkinoiden segmentoimiseen. Samalla he myös uskovat, että B2B-markkinoijat eivät hyödynnä parhaita työkaluja segmenttien muuttujien määrittämiseksi (Shapiro & Bonoma, 1984).



Kuvio 8. Segmentoinnin sisäkkäinen lähestymistapa (Shapiro & Bonoma, 1984)

Segmentoinnin sisäkkäinen lähestymistapa on moniosainen markkinasegmentointimalli, joka on jaettu viiteen kerrokseen sen perusteella, kuinka paljon yrityksen tarvitsee tutkia ja tietää, tunnistaakseen ja arvioidakseen eri markkinasegmentin kriteereitä. Sisäkkäinen lähestymistapa sisältää siis hierarkkisen rakenteen. Kuvion 8 kerrokset ja rajaukset muuttujien välillä heijastavat tätä hierarkiaa. Ideana mallin toteuttamisessa on segmentoida markkinat, aloittaen uloimmista kerroksista siirtyen sisempiin kerroksiin. Uloimmat kerrokset vaativat vähemmän tietoja markkinasta, kuin sisemmät. Tästä johtuen markkinoinnista vastaavat henkilöt voivat helposti liikkua havaittavan ja spesifisen tiedon välillä. Tähän kykyyn vaikuttaa olennaisesti yrityksen kyky hankkia informaatiota sitä ympäröivästä markkinasta. Kuitenkin on huomioitava, että kaikkia mallin ehdottamia kerroksia ei tarvitse käydä läpi luodessa segmenttejä yrityksen markkinoista (Shapiro & Bonoma, 1984, s. 105). Taulukossa 6 avataan ja selitetään sisäkkäisen segmentointimallin muuttujat sekä kriteerit.

Taulukko 6. Sisäkkäisen lähestymistavan kriteerit, kuvaukset ja muuttujat (Shapiro, Bonoma, 1984)

| KRITEERIT | KUVAUS | MUUTTUJAT |
|---|--|---|
| DEMOGRAAFISET TEKIJÄT | Yleistä ja helposti saatavaa tietoa yrityksestä, asiakkaista ja markkinoista | Teollisuudenala Yrityksen koko Asiakkaan sijainti |
| OPERATIIVISET MUUTTUJAT | Paljastaa tarkempaa tietoa demograafisista piirteistä | Teknologiat Tuotteiden brändi ja käyttö status Asiakkaiden valmiudet |
| OSTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT | Käsittää yrityksen käyttämän filosofian suhteessa hankintoihin ja ostamiseen | Osto-organisaatio Ostaja-myyjä suhde Yleiset ostomääräykset Osto kriteerit |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| TILANNEKOHTAISET TEKIJÄT | Ovat operatiivisia muuttujia, mutta väliaikaisia. Vaatii syvää tietoa asiakkaasta. | Tilausten prioriteetti Tuotteiden soveltaminen Tilausten koko |
| HENKILÖKOHTAISET PIIRTEET | Ostamiseen vaikuttavien henkilöiden piirteet | Motivaatio Yksilölliset käsitykset Riskienhallintastrategiat |

Shapiron ja Bonoman mukaan heidän hierarkkista lähestymistapaa on helppo käyttää segmentoidessa yrityksen markkinoita. He väittävät myös, että markkinoinnista vastaavat henkilöt voivat useimmissa tapauksissa työstää segmenttejä ulkokerroksista sisimpiin kerroksiin, käyden läpi monia segmentointikriteerejä ilman, että ne jäisivät muutoin huomioimatta. Mallille ei ole kuitenkaan olemassa mitään spesifistä tapaa käyttää sitä, vaan mallia hyödyntävät voivat aloittaa markkinoiden segmentoimisen mistä kerroksesta tahansa (Shapiro & Bonoma 1984, s. 105).

Jotkin alan tutkijat ovat myös kritisoineet mallia. Mitchell ja Wilson osoittavat, että sisäkkäinen malli ei ota riittävästi huomioon asiakkaiden tarpeita ja on selvästi tavarantoimittajien mieltymyksiä ajava. Toisaalta he myöntävät, että tällaiset kuvaavat mallit tuovat johdonmukaisuutta segmentointiprosesseihin ja muistuttavat myös muista aiheista ja aspekteista segmentointiin liittyen (Mitchell, Wilson, 1998, s. 437). Joka tapauksessa tämä malli antaa hyvän lähtökohdan markkinoiden segmentoimiseen. Ulompi kerros auttaa hyvää kokonaiskuvan muodostamisessa ja paljastaa, mitä markkinoilla on juuri nyt tapahtumassa. Sisemmät kerrokset auttavat segmentointiin liittyvien taloudellisten muuttujien hahmottamisessa. Näin yrityksessä markkinoinnista vastaavat henkilöt voivat perustellusti rajata markkinoiden segmentointia ajoissa ja välttää turhan monimutkaisen ja rahallisesti kalliin tiedon tavoittelua (Wind, Thomas, 1994, s. 67).

4.3.5 Asiakasportfolioihin perustuva segmentointi

Portfolioihin perustuvat segmentointimallit nojautuvat rahoituksen ja sijoittamisen alalla käytettäviin malleihin, jotka on suunniteltu hallitsemaan ja vähentämään sijoitustoiminnassa ilmenevää riskiä. Parhaan portfolion valitseminen voidaan jakaa kahteen toisistaan riippuvaan vaiheeseen: Ensimmäisessä vaiheessa havainnoidaan ja todetaan asiakkaan luonne. Ensimmäinen vaihe päättyy olettamuksiin asiakkaan tulevaisuuden suorituksista sekä asiakkaan saatavilla oleviin takauksiin. Toinen vaihe alkaa olennaisilla olettamuksilla asiakkaan suorituksista ja päättyy asiakkaan portfolion valitsemiseen (Markowitz, 1952, s. 77). Portfolioihin perustuvaa segmentointia käytetään asiakkaiden tai toimittajien segmentoimiseen niiden uskollisuuden, luotettavuuden sekä arvokkuuden perusteella.



Kuvio 9. Asiakkaiden luokittelumatriisi (Shapiro, Rangan, Moriarty, Ross, 1987, Alessandro Michele Devoto Montejo, 2013)

Yksi hyvä esimerkki tästä käytännöstä on kuviossa 9 esitetty Shapiro, Raganin, Moriarty'n sekä Rossin luoma malli. Tässä mallissa mallin laatijat osoittavat, miten asiakkuuksista vastaavat henkilöt hallitsevat asiakkaitaan katteiden perusteella, ei myyntilukujen perusteella. Tiedetään, että suuret myyntiluvut eivät aina korreloi suuriin katteisiin tai kannattavuuteen. Tämän mallin kaksi dimensiota perustuvat asiakkaan

herkkyyteen suhteessa tuotteen hintaan sekä syntyviin kustannuksiin, jotka aiheutuvat asiakkaan palvelemisesta.

”Kauppavankkuria” on kallis asiakas palvella, mutta siltä saatavat tuotot ja katteet ovat kohtuullisia ja täten maksavat palvelusta koituvat kustannukset takaisin. Vastakkaisella puolella oleva ”tinkijä” hyväksyy huonolaatuisiakin tuotteita, mutta vain alimpaan mahdolliseen hintaa. Kaksi muuta segmenttiä ”passiivinen” ja ”aggressiivinen” liikkuvat jatkuvasti toimittajiensa välillä riippuen heidän omasta kysynnästään sekä toimittajiensa hinnoistaan. Tämä malli perustuu olettamukselle, että yritys voi realistisesti arvioida kaikkia asiakkaidensa palvelemisesta syntyviä kustannuksia.

On myös muita tapoja profiloida asiakkaita eri segmentteihin. Esimerkiksi CRM-järjestelmät voivat jäsentää asiakkaita niiden kerryttämien kumulatiivisten tuottojen perusteella. Kateprosentti sekä tuotot ovat lähes poikkeuksetta suoraan verrannollisia asiakkaan kokonaisuskollisuusaikaan. Hyvä esimerkki tällaisesta mallista on Elliotin ja Glynnin luoma kaksi dimensionaalinen malli, joka perustuu asiakassuhteiden hallintaan (Elliot, Glynn, 2000).

Taulukko 7. Elliotin ja Glynnin suhdesegmentointi malli (Elliot, Glynn, 2000)

| | | OSTAJAN USKOLLISUUS | |
|------------------|--------|-------------------------------|-------------------------|
| | | MATALA | KORKEA |
| ARVO MYYJÄLLE | MATALA | (1) Yksinkertainen transaktio | (2) Ostajan riistäminen |
| | KORKEA | (3) Myyjän halu investoida | (4) Kumppanuus |

Taulukko 7 heijastaa ostajien ja myyjien intressejä sekä käytäntöjä. Ostajien intressit ovat lähinnä kuvattu heidän uskollisuuden tasolla toimittajiensa kohtaan, kun taas toimittajien intressejä kuvataan ostajista saatavilla hyödyillä ja saadulla arvolla.

Molemmille osapuolille on tärkeää, että molemmilla on samat oletukset liiketoimintasuhteen laadusta. Kohdissa (1) ja (4) symmetria vallitsee ostajan ja myyjän välillä. Kohdassa (1) ostajalla on alhainen uskollisuus toimittajaa kohtaan, jolloin molempien intressinä on pitää asiakassuhde transaktionaalisenä ja minimoida siihen

käytettävä aika sekä resurssit. Myyjä on vain kiinnostunut tämän hetkisestä transaktiosta ja pyrkii siten maksimoimaan kaupassa syntyvät tuotot. Kohdassa (4) ostajan ja myyjän intressit yhtenevät monella tasolla, jolloin kaupankäynnistä voi aiheutua lisäarvoa molemmille osapuolille. Asiakassuhdetta pyritään kehittämään ja se pyritään joustavasti säilyttämään.

Kaksi muuta kohtaa (2) ja (3) edustavat puutteita molempien osapuolien odotuksista asiakassuhdettaan kohtaan. Kohdassa (2) myyjän vähäinen kiinnostus ostajaansa kohtaan johtaa suhteen vääristymiseen ja mahdolliseen loppumiseen, toisen osapuolen yrittäessä hyötyä tilanteesta mahdollisimman paljon. Kohdassa (3) myyjä on valmis investoimaan asiakassuhteeseen enemmän aikaa ja resursseja kasvattaakseen ostajan tämän hetkistä arvoa korkeammalle. Ongelmana on ostajan haluttomuus ryhtyä syventämään asiakassuhdettaan myyjän kanssa.

Seuraavassa luvussa käsitellään tiivistetysti edellä esitettyjä segmentointimalleja, niiden heikkouksia, vahvuuksia ja perusteluita niiden valintaan Etra Oy:n tulevan segmentointimallin pohjaksi. Käsitekehukseen on valittu kohdeyrityksen nykytilan perusteella vain kolme potentiaalisinta mallia.

4.4 Käsitekehys

Taulukko 8 kuvaa edellisissä luvussa esitettyjä segmentointimalleja sekä käytäntöjä. Kehys tiivistää mallien keskeisimmät ajatukset ja esittelee tämänhetkisten tietojen perusteella Etra Oy:n näkökulmasta sille kolme mahdollista segmentointimallia. Tiedot perustuvat johdon kanssa käytyihin keskusteluihin Etra Oy:n tämänhetkisestä segmentoinnin tilasta sekä tietoihin Etra Oy:n asiakkaiden ja markkinoiden ominaisuuksista. Käsitekehystä on tarkoitus käyttää Etra Oy:n tuleva segmentointimallin luomisessa sekä teemahaastattelujen pohjana.

Käsitekehys auttaa päätöksenteossa, koska se huomioi vain Etra Oy:lle vartenotettavat vaihtoehdot segmentoinnille. Se esittelee jokaisen mallin vahvuudet ja heikkoudet Etra Oy:n tilanteen huomioon ottaen ja esittää kriittisiä kysymyksiä mallin sopivuudesta tämänhetkiseen tilanteeseen.

Taulukko 8. Käsitekehys ETRA Oy:lle tärkeimmistä segmentointimalleista

| SEGMENTOINTI -MALLI | PERUSTELU | MALLIN VAHVUUDET | MALLIN HEIKKOUEDET |
|----------------------------|--|---|--|
| Makro- segmentointi | <p>Etra Oy:n asiakkaiden segmentointi ei ole dokumentoitua, vaan se tapahtuu intuitiivisesti myyjien ja johdon toimiessa.</p> <p>Nostaa esiin perustavalaatuisia kysymyksiä markkinointistrategian tämänhetkisestä tilasta.</p> <p>Auttaa Etra Oy:tä hahmottamaan markkinoitaan paremmin ja mahdollisesti löytämään uusia kohderyhmiä.</p> | <p>Antaa hyvän lähtökohdan jäsentää Etra Oy:n markkinoita ja asiakkaita.</p> <p>Hyvä lähtökohta aloittaa segmentointi.</p> <p>Vaatii suhteellisen vähän aikaa ja resursseja onnistuakseen.</p> <p>Makrosegmentointia voidaan myöhemmin jatkaa mikrosegmentointiin, jolloin tiedon määrä asiakkaista ja markkinoista kasvaa.</p> | <p>Ei tuota syvää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista tai markkinoiden luonteesta.</p> <p>Johtavatko syntyneet segmentit markkinointiresurssien uudelleen allokointiin?</p> |
| Segmentointi prosessina | Etra Oy:lla on paljon osaavaa myyntihenkilöstöä, jotka tuntevat | Säästää johtajien aikaa. | Vaatii myyntihenkilöstöltä osaamista ja ymmärrystä |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | <p>henkilökohtaisesti monien vakituisten asiakkaiden tarpeita.</p> <p>Myynti henkilöt myös näkevät läheltä asiakkaidensa toimintaa</p> <p>Etra Oy:n missio ja visio painottavat paikallisuutta.</p> <p>Toimipisteiden alla olevien vastualueiden jako.</p> <p>Paikallisjohtajat mahdollistavat mallin toteuttamisen.</p> | <p>Luottamuksen antaminen segmentoinnin toteuttajille.</p> <p>Laatijat pääsevät käyttämään syvää tietouttaan paikallisista asiakkaistaan.</p> | <p>segmentoinnista</p> <p>Tuloksena ei todennäköisesti synny homogeenisiä segmentointitapoja Etra Oy:n sisälle.</p> <p>Segmentointikriteerit tulee määrittää tarkasti ennen prosessin aloittamista.</p> |
| <p>Asiakas-portfolioihin perustuva segmentointi</p> | <p>Etra Oy on juuri ottanut käyttöön uuden CRM-järjestelmän.</p> <p>CRM-järjestelmän täysi hyödyntäminen.</p> <p>Etra Oy ei tällä hetkellä erottele asiakkaitaan kannattavuuden perusteella.</p> | <p>Antaa parhaimmassa tapauksessa suoria vastauksia siitä, mihin asiakas-segmentteihin tulisi keskittyä.</p> <p>Asiakkaiden erittely kannattaviin ja kannattamattomiin luotettavan datan perusteella.</p> | <p>Onko CRM-järjestelmän käyttöönotto edennyt jo siihen vaiheeseen, että tarvittavia asiakastietoja voidaan ajaa ulos?</p> <p>Onko asiakas- ja myyntidataa riittävästi olemassa luotettavien segmenttien</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | Voi luoda uusia mahdollisuuksia asiakassuhteiden syventämiselle. | luomiseen? Jos asiakassuhteet syventyvät, tuleeko Etra Oy:stä liian riippuvainen? |
|--|--|--|--|

Kuten aiemmin on mainittu, esitellyt mallit eivät yksinään ja sellaisenaan kelpaa Etra Oy:n markkinoiden ja asiakkaiden segmentointiin, vaan ne vaativat ehdottomasti mukauttamista ja sopeuttamista toimiakseen tehokkaasti. Segmentointityökalun luomisessa on otettavat huomioon Etra Oy:n toimintatavat ja liiketoiminnan luonne. Malleja voidaan yhdistää yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi, jos ne eivät yksinään tarjoa ratkaisua yrityksen tarpeisiin tai sen liiketoimintaongelmaan. Teemahaastatteluiden sekä tapaamisisten avulla on valotettu edellä mainittujen seikkojen vaikuttavuutta lopullisen segmentointimallin luomiseen.

4.5 Yhteenveto ehdotetuista segmentointimalleista

Taulukko 9 tiivistää valittujen mallien tärkeimmät ominaisuudet sekä vaatimukset. Taulukon on tarkoitus selventää seuraavassa luvussa Etra Oy:lle esitetyn segmentointimallin olettamuksia ja tarkoitusta. Jokainen taulukon osa sisältää neljä olennaisinta huomiota mallien sisällöstä ja pyrkii näin antamaan selkeän kuvan niiden eroavaisuuksista.

Taulukko 9. Tiivistelmä valituiden segmentointimallien ominaisuuksista

MAKROSEGMENTOINTI

- Perustavalaatuinen kuva toimintaympäristöstä ja markkinoista
- Mitkä teollisuuden alahaarat ovat kiinnostavimpia?
- Asiakkaiden ryhmittely suuriin yhteneviin ryhmiin
- Muuttujat: Tuotevalikoima, Ostajan tyyppi, Kanavat, Sijainti

SEGMENTOINTI PROSESSINA

- 5-vaiheinen päätösprosessi
- Segmentoinnin ulkoistaminen muille tahoille, kuin johdolle
- Segmentointi, Kohdentaminen, Asemointi
- Vaatii sovitut kriteerit asiakkaiden tunnistamiseen ja ryhmittelyyn

PORTFOLIOIHIN PERUSTUVA SEGMENTOINTI

- Asiakkaiden ryhmittely niiden kannattavuuden mukaan
- Asiakaprofiilit: Passiivinen, Kauppavankkuri, Tinkijä, Aggressiivinen
- Investoinnit suhteutettuna asiakkaan potentiaaliin ja kannattavuuteen
- Tehokas toteuttaminen vaatii CRM-järjestelmän

5 Segmentointimallin rakentaminen kohdeyritykselle

Tämä luku käsittelee Etra Oy:lle ehdotetun segmentointimallin muodostamista ja siihen liittyviä perusteluja. Edelliseen lukuun viitaten esitetty malli pohjautuu pääosin käsitekehityksessä esitettyihin kahteen eri segmentointimalliin. Nämä segmentointimallit ovat makrosegmentoinnin malli sekä portfolioihin perustuva segmentointimalli.

Etra Oy:lle muodostetun mallin lähtökohtana oli hyödyntää sekä painottaa johdon haastatteluissa ilmi tulleita seikkoja segmentoinnin kehittämisen suunnasta. Pohjimmaisista näistä seikoista ovat olleet toiveet asiakkaiden ja markkinoiden ryhmittelystä niiden toimialojen mukaan sekä tulevaisuudessa käyttöön otetun CRM-järjestelmän hyödyntämisestä segmentoinnin toteuttamisessa.

5.1 Rakennettu segmentointimalli

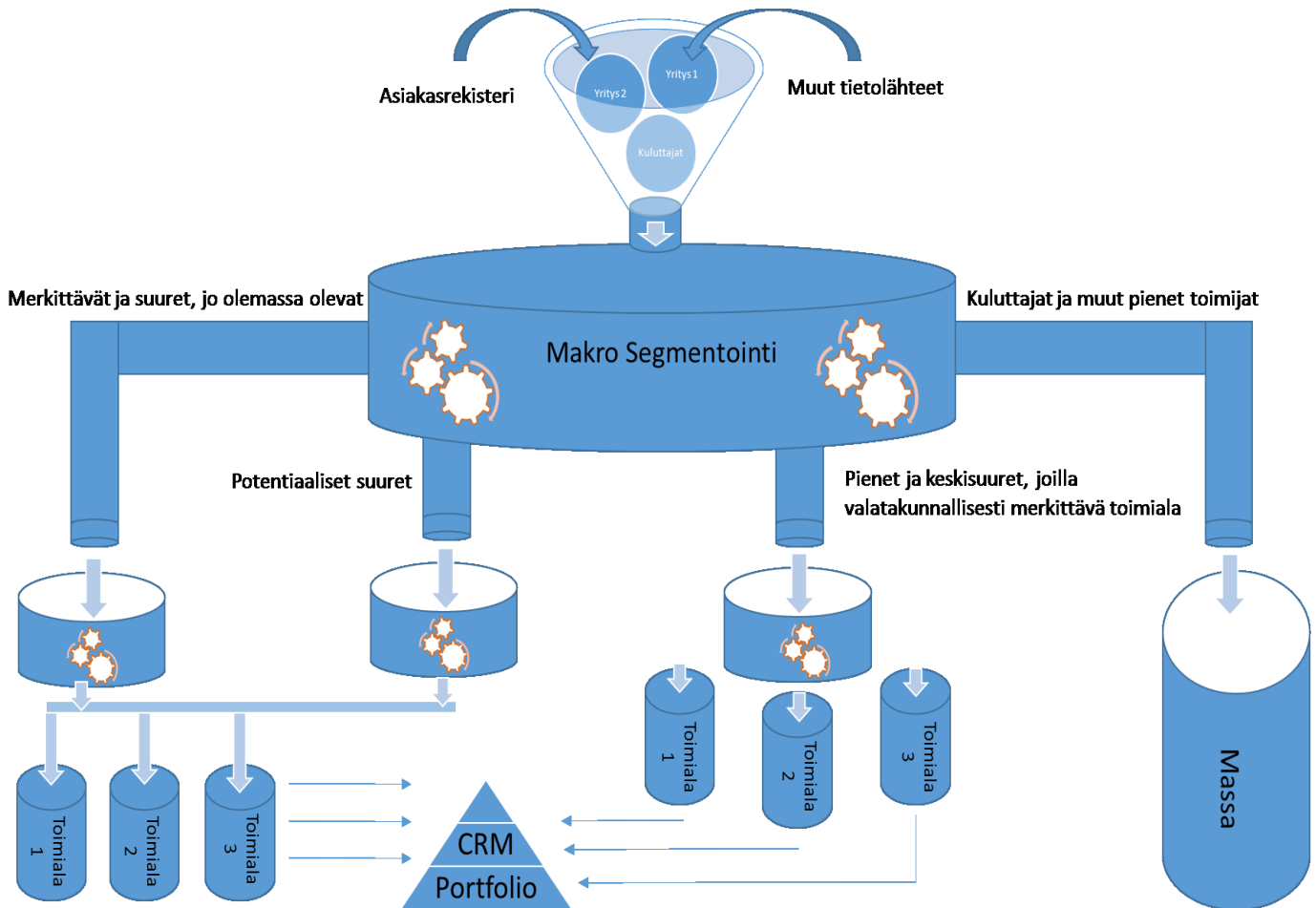
Kuvio 10 edustaa Etra Oy:lle rakennettua segmentointimallia, joka on luotu tämän kehityshankkeen aikana kerätyn tiedon pohjalta sekä pelaamalla saatuja tuloksia käsitekehityksissä esitettyihin segmentointimalleihin.

Ehdotettu malli on kolmekerroksinen, jossa kaksi ylemmää tasoa edustavat kehityshankkeen päättymisen jälkeen mahdollisesti heti tehtäviä segmentointitoimenpiteitä. Alin taso edustaa myöhemmässä tulevaisuudessa tehtäviä segmentointitoimia edellyttäen, että Etra Oy:n käyttämä CRM-järjestelmä on tehokkaassa toiminnassa ja se on tuottanut asiakkaista riittävää myynti dataa kannattavuusportfolioiden luomiseen.

Mallin ensimmäisellä tasolla syötetään yksittäisiä, riittävästi asiakastietoja sisältäviä, Etra Oy:n nykyisiä ja potentiaalisia asiakasprofileja makrosegmentointiprosessin ensimmäisen vaiheen aloittamiseksi. Tässä vaiheessa syötetyt asiakasprofiilit erotellaan aluksi maantieteellisiin makrosegmentteihin, jotka vastaavat esimerkiksi samoja maantieteellisiä alueita kuin Etra Oy:n tämän hetkiset toimialueet, joista paikallisjohtajat vastaavat.

Toisessa varsinaisessa segmentointivaiheessa, asiakkaat ryhmitellään niiden koon, liikevaihdon, potentiaalisen sekä olemassa olevien ostotilien perusteella seuraaviin makrosegmentteihin: merkittävät ja suuret olemassa olevat asiakkaat, potentiaaliset

suuret asiakkaat pienet ja keski-suuret asiakkaat, jotka toimivat valtakunnallisesti merkittävällä toimialalla. Lisäksi asiakasmassasta erotellaan kuluttajat ja muut pienet toimijat.



Kuvio 10. Kohdeyritykselle rakennettu segmentointimalli

Syntyneet makrosegmentit heijastavat johdon käsitystä, suurien olemassa olevien asiakkaiden ryhmittelyn hyvästä tilasta sekä toiveita Etra Oy:n laajentumisesta pienien ja keski-suurien yritysten markkinoille. Kuluttajia ja muita pieniä toimijoita ei ensimmäisen vaiheen jälkeen segmentoida lisää, sillä näille ryhmille on jo olemassa kohdennettuja markkinointitoimia. On myös huomattava, että tämän asiakasryhmän tarpeisiin ei haastatteluissa tai muissa markkinointiin liittyvissä materiaaleissa otettu juurikaan kantaa. Tästä syystä kyseisen makrosegmentti jätetään segmentoimatta mallissa edelleen.

Mallin toisella tasolla kaikki massasegmenttiä lukuun ottamatta syntyneet makrosegmentit segmentoidaan edelleen toimialakohtaisesti uusiin makrosegmentteihin. Tämä segmentointivaihe edustaa suoraa johdon näkemystä Etra Oy:n asiakkaiden segmentoinnin ja ryhmittelyn kehittämisen suunnasta. Etenkin pienten ja keskisuurten toimijoiden potentiaalisten toimialojen tunnistaminen on tämän segmentointivaiheen kriittisin toimenpide segmentoinnin onnistumisen näkökulmasta katsottuna. Ylimmän johdon on tunnistettava nämä toimialat oikein, jotta niiden perusteella syntyneiden segmenttien avulla tulevia markkinointitoimenpiteitä voidaan kohdistaa oikein.

Mallin viimeisellä tasolla voidaan edelleen syntyneiden toimialakohtaisten segmenttien perusteella ryhmitellä olemassa olevia asiakkaita CRM-järjestelmästä saatavalla myyntidatan avulla uusiin kannattavuudesta kertoviin ryhmiin tai segmentteihin. Datan avulla voidaan luoda asiakas- tai toimialakohtaisia kannattavuuden arviointeja ja paljastaa lisää potentiaalisia toimialoja tai yksittäisiä asiakkaita, joihin markkinointitoimenpiteitä voidaan kohdistaa. CRM-portfolioiden luominen kuitenkin edellyttää CRM-järjestelmän tehokasta toimintaa sekä kannattavuuteen liittyvän datamäärää riittävää luomista. Näin ollen kehityshankkeen aikana tai sen välittömän päättymisen hetkellä, CRM-portfoliointi ei ole mahdollista CRM-järjestelmän tilasta johtuen. Tästä syystä mallin viimeinen taso edustaa tulevaisuudessa tapahtuvia segmentointiprosesseja.

Taulukko 10. Ehdotetun mallin makrosegmentit ja niiden kriteerit

| MAKROSEGMENTTI | KRITTEERIT |
|---|--|
| MERKITTÄVÄT JA SUURET OLEMASSA OLEVAT ASIAKKAAT | <ul style="list-style-type: none"> - Tuovat Etra Oy:lle merkittävän osan sen liikevaihdosta - Vakiintunut asiakassuhde - Käyttävät mahdollisesti Etra Oy:n tarjoamia lisäarvopalveluita - Suuret volyymit |
| POTENTIALISET SUURET ASIAKKAAT | <ul style="list-style-type: none"> - Eivät tällä hetkellä tuo merkittävää osaa liikevaihdosta - Volyymit maltillisia asiakkaan kokoon ja liikevaihtoon nähden - Asiakassuhde ei ole välttämättä vakiintunut |
| PIENET JA KESKISUURET ASIAKKAAT, JOTKA TOIMIVAT VALTAKUNNALLISESTI MERKITTÄVÄLLÄ TOIMIALALLA | <ul style="list-style-type: none"> - Edustaa valtakunnallisesti vakiintunutta kevyen teollisuudenalaa - Edustaa alaa, jolla valtakunnallisesti useita eri toimijoita, joilla on samat tarpeet - Esim. autokorjaamot |
| KULUTTAJAT JA MUUT PIENET TOIMIJAT | <ul style="list-style-type: none"> - Pienet yksittäiset toimijat, jotka eivät kuulu valtakunnallisesti merkittävään toimialaan - Kuluttajat - Harrastelijat - Toiminimet ja pajat |

Taulukko 10 esittelee Etra Oy:lle luodossa segmentointimallissa ehdotetut makrosegmentit ja niiden kriteerit asiakkaiden ryhmittelyn perusteeksi. Kriteerit ovat luonteeltaan suuntaa antavia, koska päätöksiä virallisista segmentointikriteereistä ei ole johdon toimesta tehty tämän kehityshankkeen aikana. Nämä esitellyt makrosegmentit pyrkivät edustamaan kokonaisuudessaan Etra Oy:n nykyistä asiakaskuntaa ja näin ollen ovat luontevia esimerkkejä asiakkaiden ja markkinoiden segmentoimiseksi.

5.2 Mallin yhteenveto

Edellisessä luvussa Etra Oy:lle esitelty segmentointimalli edustaa kiteytettynä kaikkea sitä tietoa, mitä tämän kehityshankkeen aikana on kerätty Etra Oy:tä koskien sen asiakkaiden ryhmittelyn nykytilasta sekä sen tulevaisuudesta. Mallin toiminnan keskiöön valitut segmentointikäytännöt edustavat niitä toimenpiteitä, joilla toivottuihin tavoitteisiin segmentointia koskien päästään.

On huomattava, että mallin muotoutumiseen on vaikuttanut suuresti Etra Oy:n tämän hetkisen segmentoinnin tila. Kehityshankkeen luontihetkellä todetun todellisen segmentointimallin puutteen takia ehdotettu malli pohjautuu suurelta osin makrosegmentoinnin käytäntöihin. Näin ollen makrosegmentoinnin malli toimii ehdotetussa mallissa kokonaisvaltaisena pohjana koko Etra Oy:n markkinoita ja asiakkaita koskevassa segmentoinnissa. Segmentoinnin tulevaisuutta edustava CRM-profilointi sen sijaan luo kuvaa makrosegmentoinnin jälkeen tapahtuvista segmentointiprosesseista, jotka sijoittuvat riittävän ajanjakson jälkeiseen aikaan.

Malli ei ota juuri huomioon kuluttajien tai Etra Oy:lle muiden pienien marginaalisten toimijoiden tarpeita, eikä se ei luo pohjaa tämän ryhmän segmentoiselle. Suurin tähän vaikuttava tekijä on ylimmän johdon kanssa käyty tietojen vaihdanta tulevaisuuden fokuksessa olevista asiakkaista. Ehdotettu segmentointimalli on tarkoitettu B2B-markkionoiden segmentoiseseen ja on näin ollen ollut perusteltua jättää kuluttajat sekä muut pienet yksittäiset toimijat mallin huomion ulkopuolelle.

6 Segmentointimallin simulointi

Tämä luvun tarkoituksena on simuloida Etra Oy:lle rakennetun segmentointimallin toimintaa käytännössä. Simuloinnin tarkoituksena on selvittää mahdollista

segmentointiprosessia sekä hahmottaa syntyviä segmenttejä. Simuloinnin toteutusta voidaan käyttää tulevan segmentointiprosessin toteutuksen pohjana.

6.1 Kuvaus simuloinnin toteutuksesta

Mallin simuloimiseen käytetään Etra Oy:n olemassa olevia asiakkaita ja kuvitteellisia asiakkaita. Asiakkaat pyrkivät kuvaamaan Etra Oy:n tyypillisimpiä asiakkaita. Simuloinnin runkona käytetään matriiseja, joiden avulla asiakkaat tunnistetaan kuuluviin makrosegmentteihinsä. Simuloinnin tarkoituksena on vaiheittain luoda neljä erilaista segmenttiä, joihin kuhunkin sisältyy yksi asiakas. Matriisien luomisen jälkeen tiedot kerätään ja niiden perusteella asiakkaat ryhmitellään segmenttien alle. Simulointi päättyy, kun asiakkaat on segmentoitu syvimmillään toimialakohtaisesti omiin segmentteihinsä.

Tulevaisuuteen sijoitettu CRM-portfolioidinnin simulointi ei ole mielekäästä siihen tarvittavia tietojen puutteen takia. Kannattavuuteen perustuva arviointi on aina sidoksissa alan taloudellisiin lähtökohtiin sekä Etra Oy:n asiakkuuksista vastaavien henkilöiden näkemyksiin asiakkaan kannattavuudesta.

Taulukko 11. Ensimmäisen tason segmentointimatriisi

Asiakas

**Asiakkaan
koko ja
merkitys**

| | ABB Group | KONE Oyj | AD Autokorjaamo Oy | TMI Riikonen |
|--|--------------|----------|--------------------------|-----------------|
| Merkittävä olemassa oleva asiakas | Kyllä | Ei | Ei | Ei |
| Potentiaalinen suuri asiakas | Ei | Kyllä | Ei | Ei |
| Pieni/Keskisuuri Jolla valtakunnallisesti merkittävä toimiala | Ei | Ei | Kyllä | Ei |

Taulukko 12. Toisen tason segmentointimatriisit

Asiakas

Toimiala

| MERKITTÄVÄ OLEMASSA OLEVA ASIAKAS | ABB Group | Wärtsilä Oyj | | |
|---|-----------|-----------------|--|--|
| Energiäteollisuus | Kyllä | Ei | | |
| Koneenrakennus | Ei | Kyllä | | |

Asiakas**Toimiala**

| POTENTIAALISET SUURET ASIAKKAAT | Kone Oyj | Rautaruukki Oyj | | |
|---------------------------------------|----------|--------------------|--|--|
| Laiterakennus | Kyllä | Ei | | |
| Metalliteollisuus | Ei | Kyllä | | |

Asiakas**Toimiala**

| PIENET JA KESKISUURET, VALTAKUNNALLISESTI MERKITTÄVÄLLÄ TOIMIALA | AD Autokorjaamo Oy | Uudenmaan herkku Oy | | |
|--|--------------------------|------------------------|--|--|
| Huoltamot | Kyllä | Ei | | |
| Elintarvike teollisuus | Ei | Kyllä | | |

Taulukko 13. Simuloinnissa syntyneet segmentit

| | |
|--|--------------------------------|
| MERKITTÄVÄ OLEMASSA OLEVA ASIAKAS | ENERGIATEOLLISUUS |
| ABB Group | |
| POTENTIALISET SUURET ASIAKKAAT | LAITERAKENNUSTEOLLISUUS |
| KONE Oyj | |
| PIENET JA KESKISUURET ASIAKKAAT, JOTKATOIMIVAT VALTAKUNNALLISESTI MERKITTÄVÄLLÄ TOIMIALALLA | AUTOKORJAAMOT |
| AD Autokorjaamo Oy | |
| KULUTTAJAT JA MUUT PIENET TOIMIJAT | |
| TMI Riikonen | |

6.2 Simuloinnin tulokset

Simuloinnin tulokset olivat odotettavia, ja ne noudattivat hyvin rakennetun segmentointimallin kaavaa. Simulointivaiheen aikana ei syntynyt ristiriitoja asiakkaiden segmentoinnin aikana tai ilmennyt epäselvyyksiä segmentointikriteereiden käytöstä. Jokainen asiakas sijoittui selkeästi omiin niihin kuuluviin segmentteihinsä. Syntyneet segmentit täyttävät Philip Kotlerin asettamat kriteerit segmenttien mielekkyydelle.

Syntyneet segmentit ovat selkeitä, ja ne heijastavat johdon toiveita toimialakohtaisesta segmentoinnista, jossa esiin nousevat pienet ja keskisuuret asiakkaat merkittävässä toimialoissa. Tämän pohjalta voidaan todeta simuloinnin olleen onnistunut Etra Oy:n näkökulma

7 Johtopäätökset

Tämä luku esittelee kehityshankkeen aikana käytettyjä metodeja, syntyneitä tuloksia, ja sen yleistä kulusta liiketoimintaongelman määrittelystä syntyneeseen ratkaisumalliin. Lopuksi kaikkien esiteltyjen tuloksien pohjalta johdetaan kehityshankkeesta syntyneet johtopäätökset sekä suositellut jatkotoimenpiteet.

7.1 Yhteenveto

Tämä kehityshanke toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteita hyödyntäen. Kehityshanke ei käynyt läpi kaikkia perinteisen toimintatutkimuksen vaiheita, vaan tavoitteli ennen kaikkea sopivan ratkaisumallin löytymistä annettuun liiketoimintaongelmaan. Aiheen laajuuden ja sen strategisen luonteen takia, syntyneen ratkaisumallin toteuttaminen käytännössä olisi ollut ajallisesti ja lopputyön laajuuden puitteissa mahdotonta. Näin ollen kehityshankkeen tavoitteena oli muodostaa yksi toimiva malli Etra Oy:n asiakkaiden ja markkinoiden segmentoimista varten.

Kehityshanke lähti liikkeelle liiketoimintaongelman määrittelystä sekä sen kiteyttämisestä helposti tunnistettavaan muotoon. Kehityshanketta edeltävissä käydyissä keskusteluissa Etola yhtiöiden kehitysjohtajan Mikael Etolan kanssa, oli yhteisesti todettu Etra Oy:n nykyisen segmentointiajattelun olevan riittämätöntä kohdeyrityksen tulevaisuuden tavoitteiden näkökulmasta. Lisäksi todettiin, että nykyistä asiakkaiden ryhmittelyä koskevaa strategiaa tai sen toteutusta ei ole dokumentoitu Etra Oy:n sisällä millään virallisella tavalla.

Näistä syiden takia päätettiin kehityshankkeen ensisijaisiksi tavoitteeksi asettaa toimivan ja dokumentoidun segmentointimallin muodostaminen Etra Oy:n asiakkaiden ja markkinoiden segmentoimisiksi. Vaatimuksina mallille oli, että syntyvän mallin tuli pohjautua vallitsevaan segmentointiajatteluun, sekä viedä sitä eteenpäin käyttöönotettavan CRM-järjestelmän näkökulmasta.

Tarvittavat tiedot vallitsevan segmentointiajattelun mallintamiseen hankittiin kolmea kvalitatiivista tietolähdettä käyttäen. Ensisijaiset tietolähteet olivat asiakkaiden ryhmittelyyn perehtyneiden ylempien johtajien haastatteluissa ilmi tulleet tiedot sekä Etra Oy:n markkinointiin suunnatuista dokumenteista saadut tiedot. Lisäksi kolmantena vahvistavana tietolähteenä käytettiin Etra Oy:n hiljaisen tiedon lähteitä, kuten

epävirallisia keskusteluita asiakkaiden ryhmittelystä tietävien henkilöiden kesken ja kehityshankkeen laatijan aiempaa myyntikokemusta Etra Oy:ssä. Kaikki saadut tiedot tukivat toisiaan, ja näin ollen saatuja tietoja nykyisen asiakkaiden segmentoinnin tilasta voidaan pitää luotettavina.

Saatuja tietoja Etra Oy:n segmentoinnin nykytilasta peilattiin sekä analysoitiin segmentointia käsittelevän tieteellisen kirjallisuuden pohjalta löydettyihin malleihin. Peilauksen pohjalta muodostettiin teoreettinen käsitekehys Etra Oy:lle vartenotettavimmista segmentointimalleista. Perustelut mallien valintaan esitellään käsitekehysten sisällä.

Syntyneen käsitekehysten pohjalta rakennettiin Etra Oy:lle toimiva segmentointimalli, joka heijasti ylimmän johdon toiveita toimialakohtaisesta ryhmittelystä sekä toiveita CRM-järjestelmän hyödyntämisestä asiakkaiden segmentoinnissa. Malli kuvattiin selkeällä kuviolla, sekä siinä esiintyvien segmenttien kriteerit on esitetty konkreettisesti.

Mallin muodostamisen jälkeen mallia simuloitiin Etra Oy:n olemassa olevilla asiakkailla. Simuloinnin tarkoituksena oli muodostaa asiakassegmenttejä segmentointimallin kriteerien mukaisesti ja näin hahmottaa luodun segmentointimallin toimintaa käytännössä. On kuitenkin huomattava, että simuloinnissa esitetyt asiakkaat tai niiden ryhmittely on luonteeltaan suuntaa antavaa. Virallisia ja lopullisia segmentointikriteereitä ei kehityshankkeen aikana vielä ollut olemassa.

7.2 Jatkotoimenpiteet

Jatkoehdotuksina voidaan listata seuraavat asiat Etra Oy:n markkinoiden ja asiakkaiden segmentointia koskien:

Taulukko 14. Kehityshankkeen pohjalta muodostetut jatkotoimenpiteet

| JATKOTOIMENPITEITÄ SEGMENTOINTIIN LIITTYEN |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Päättää segmentoinnin toteuttamisesta- Päättää segmentoinnin kriteereistä- Päättää Etra Oy:lle tärkeistä ja tavoiteltavista toimialoista- Muodostaa virallinen dokumentoitu segmentointimalli- Suunnitella markkinointiin käytettävien resurssien allokointia- Segmentoida asiakkaat sovitulla kriteereillä ja segmentointimallilla |

Taulukko 14 sisältää kehityshankkeen paljastamien tietojen pohjalta laadittuja jatkotoimenpiteitä asiakkaiden onnistuneeseen segmentoinnin aloittamiseksi kohdeyrityksessä. Kehitysehdotukset pohjautuvat alan kirjallisuudessa esiteltyihin vaiheisiin segmentoinnin käytännön toteuttamisesta teollisuusyrityksessä (Wind, Thomas, 1994). Ehdotetut jatkotoimenpiteet ovat luonteeltaan perustavalaatuisia ja näin ollen heijastavat vallitsevaa segmentoinnin tilaa Etra Oy:ssä.

7.3 Arviointi

Kehityshanke toteutettiin yleistä hyväksyttyä tutkimusmetodia hyväksikäyttäen. Kohdeyrityksen segmentoinnin tilaa käsittelevät tiedot ja faktat kerättiin kolmesta eri kvalitatiivisesta tietolähteestä ja tietojen todettiin vahvistavan toisiaan. Haastatteluihin ja keskusteluihin valitut henkilöt edustivat Etra Oy:n näkemystä segmentoinnin tilasta ja merkittävydestä. Segmentoinnin teoreettisista malleista ja määritelmistä kasatut tiedot pohjautuvat alan johtavien julkaisijoiden teoksiin, tutkimuksiin ja artikkeleihin. Näiden huomioiden pohjalta voidaan todeta, kehityshankkeen toteutuksen olevan luotettavalla pohjalla. Näin ollen se kestää sille osoitetun lähdekritiikin.

Kehityshanke saavutti sille asetetun tavoitteen, luodessaan nykytilankartoituksen sekä kirjallisuustutkimuksen pohjalta toimivan ratkaisumallin Etra Oy:n asiakkaiden ja markkinoiden segmentoinnin toteutukselle. Luotu malli pohjautuu nykytilakartoituksen aikana esille tulleisiin huomioihin sekä se hyödyntää kohdeyrityksessä tulevaisuudessa käyttöönotettavan CRM-järjestelmän mahdollisuuksia. Näihin tuloksiin pohjautuen voidaan kehityshankkeen toteutuksen todeta olevan onnistunut.

Lähteet

- 1 Heikki Tikkanen, Jaakko Aspara, Perti Parviainen. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum
- 2 Philip Kotler. 2002. Marketing management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 3 Philip Kotler, Gary Armstrong. 2010. Principles of Marketing. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 4 Michael Eugene Porter. 1985. Competitive Advantage. New York: Free Press.
- 5 Philip Kotler, W. Pfoertsch. 2006. B2B Brand Management. Berliini: Springer.
- 6 Per Vagn Freytag, Ann Højbjerg. 2001. Clarke Business to Business Market Segmentation. New York: Elsevier Science Inc. s. 473–486.
- 7 Benson P. Shapiro, Thomas V. Bonoma. 1983. Segmenting the industrial market. Lexington: Lexington Books
- 8 Benson P. Shapiro, Thomas V. Bonoma. 1984, touko-kesä. How to segment industrial markets. Boston: Harvard business review publishing.
- 9 Alessandro Michele Devoto Montejo. 2013. Business to Business market segmentation, Theoretical and practical market segmentation in the pharmaceutical industry of Europe and the United States. Lopputyö. University of South Florida.
- 10 Yoram Wind, Richard Cardozo. 1974. Industrial Market Segmentation. Industrial marketing management, numero 3. Amsterdam: Elsevier scientific publishing company s.153-166.
- 11 Wendell R. Smith. 1956, heinäkuu. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. Danvers: Journal of marketing. s. 3-8.
- 12 Peter W Turnbull, Jean-Paul. Strategies for international industrial marketing: the management of customer relationships in European industrial markets. 1989. Evanston: Routledge
- 13 Scott Davis. 2005, kesäkuu Marketers challenged to respond to changing nature of brand building. Journal of Advertising Research, Vuosikerta 45, numero 02. s. 201 – 210.
- 14 Debbie Harrison, Hans Kjellberg. 2010. Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. Industrial marketing management, vuosikerta 35, numero 05. s. 820-831
- 15 Elliott Gregory, William Glynn. 2000. Segmenting industrial buyers by loyalty and value. 16. IMP konferenssi. Bath.
- 16 Portfolio Selection, Harry Markowitz. 1952, marraskuu. The Journal of Finance, Vuosikerta 7, Numero 01. s. 77-91.

- 17 Albrecht Söllner, Mario Rese, 2001. Market segmentation and the structure of competition: applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets. *Journal of Business Research*, vuosikerta 51, numero 1. s. 25-36.
- 18 Ley-land Pitt, Michael H. Morris & Pierre Oosthuizen. 1996. Expectations of Service Quality as an Industrial Market Segmentation Variable. *The Service Industries Journal*. vuosikerta 16, numero 1. s. 1-9.
- 19 Vincent-Wayne Mitchell, Dominic F. Wilson. 1998, syyskuu. Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation. *Industrial Marketing Management*. vuosikerta 27, numero 5. s. 429–445.
- 20 Linturi, Hannu. 2000. Toimintatutkimus. Luentomoniste. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- 21 Etola-yhtiöt. Verkkosivut. Etola-yhtiöt Oy. <<http://www.etola.fi/>>, Päivitetty 01.01.2014, Luettu 12.03.2014
- 22 Etra Oy. Verkkosivut. Etra Oy. <<http://www.etra.fi/>>, Päivitetty 01.01.2014, Luettu 12.03.2014
- 23 Sisäinen myyntiraportti., 2013. Etra Oy. Helsinki. 10.04.2014
- 24 Etola, Mikael. Kehitysjohtaja, Etra Oy. Helsinki. Keskustelu 20.03.2014
- 25 Etola, Mikael. Kehitysjohtaja, Etra Oy. Helsinki. Keskustelu 02.04.2014
- 26 Linnero, Kimmo. Myyntijohtaja, Etra Oy. Helsinki. Kirjeenvaihto. 09.04.2014
- 27 Etola, Mikael. asiakaslehti 2014. numero 2. Helsinki: Etra Oy.

1. TEEMAHAASTATTELU / asiantuntijahaastattelu

Haastattelija: Mikko Haikonen
Haastateltava: Mikael Etola
Titteli: Etola-yhtiöiden kehitysjohtaja

ETRA OY:N ASIAKKAIDEN JA/TAI MARKKINOIDEN SEGMENTOINNIN NYKYTILA

1. SEGMENTOINNIN NYKYTILA

Kuka/ketkä vastaa segmentoinnista?

Heijastavatko segmentointi ja markkinointistrategia toisiaan?

Onko segmentointia otettu huomioon CRM-järjestelmän näkökulmasta?

Jos on, Miten?

Minne Etra kohdistaa markkinointiaan tällä hetkellä?

2. NYKYINEN SEGMENTOINTIMALLI

Onko malli virallisesti dokumentoitu?

Onko Etralla käytössä yksi malli vai useita eri malleja?

3. MYYNTI JA SEGMENTOINTI

Näkyykö segmentointi myynnissä?

4. SEGMENTOINNIN KEHITTÄMINEN

Mihin suuntaan Etra haluaa liikkua suhteessa asiakkaisiinsa?

Mitkä asiakkaat/ryhmät ovat Etralle tärkeitä?

1. YHTEENVETO

| | | |
|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Haastattelija: | Mikko Haikonen | 02.04.2014 |
| Haastateltava: | Mikael Etola | klo 14:00-15:00 |
| Titteli: | Etola-yhtiöiden kehitysjohtaja | |

ETRA OY:N ASIAKKAIDEN JA/TAI MARKKINOIDEN SEGMENTOINNIN NYKYTILA

1. SEGMENTOINNIN NYKYTILA

- Segmentoinnista vastaa Mikaelin mukaan tällä hetkellä Etran ylin johto, sekä paikalliset myyntijohtajat.
- Tämän hetkinen segmentointiajattelu heijastaa Etran halua toimia ja myydä paikallisesti, kunkin Etra megacenterin alueella toimiville suurille ja keskisuurille yrityksille. Pienemmät yritykset, jotka ovat valtakunnallisesti suuri markkina, jäävät Mikaelin mielestä segmentointiajattelun ulkopuolelle.
- Tulevaisuudessa tehtävä asiakkaiden ja/tai markkinoiden segmentointi loisi pohjaa tarkemmalle markkinointistrategialle ja sen toteuttamiselle.
- CRM-järjestelmä on Mikaelin mukaan vasta käyttöönottoaiheessa, joten segmentointiin liittyviä seikkoja ei ole vielä otettu huomioon. On oletettavaa, että CRM-järjestelmä ei vielä tässä vaiheessa sisällä tarpeeksi myynti- ja asiakasdataa toimivien segmenttien luomiseksi, niiden kannattavuuden näkökulmasta.
- Etra ei juurikaan kohdistakaan markkinointiaan tietyille asiakasryhmille, vaan se on luonteeltaan massamarkkinointia.
- Etra pärjää hyvin internetin hakukonelistauksissa. Hakukoneoptimointiin ja yleiseen verkkomainontaan on viime aikoina panostettu paljon resursseja.

2. NYKYINEN SEGMENTOINTIMALLI

- Mitään virallista segmentointimallia ei Mikaelin mukaan ole olemassa, vaan sitä toteutetaan intuitiivisesti johtaja- ja myyntitasolla.
- Segmentointiajattelua tehdään hajautetusti eri toimipisteiden kesken. Suuret ja konsernia koskevat päätökset tehdään Etola yhtiöiden ja Etran johdon toimesta.

Yhtymä kohtia ryhmittelyssä ja markkinointipanostuksissa löytyy todennäköisesti suurien asiakkaiden kohdalla.

3. MYYNTI JA SEGMENTOINTI

- Segmentointiajattelu näkyy tällä hetkellä Etran suurimpien ja vakituisten asiakkaiden kohdalla erilaisina tarjoamina sekä hinnoitteluna. Joitakin avainasiakaspäälliköitä on kohdennettu Etran tärkeimmille asiakkaille.
- Etran suurimmille ja tärkeimmille asiakkaille järjestetään asiakaskäyntejä ja heille on sopimuksilla määrätty hinnoittelupolitiikka tuoteryhmästä riippuen. Lisäksi joitakin tuotekokonaisuuksia on rakennettu tietyille Etran asiakkaille.
- Yritysiasiakkailla on myös mahdollisuus rekisteröityä ja tilata tuotteita suoraan Etran verkkokaupasta.

4. SEGMENTOINNIN KEHITTÄMINEN

- Mikael toivoo Etran löytävän uusia markkinoita pienistä ja keskisuurista yrityksistä, jotka edustavat valtakunnallisesti samaa/tiettyä teollisuudenalaa. Mikaelin mielestä suurimpien ja tärkeimpien asiakkaiden tarpeita ymmärretään hyvin, mutta siihen liittyvä tieto on lähinnä kirjoittamattomassa muodossa.
- Etran tulisi kartoittaa ja lähentyä pienempiä yrityksiä toimialakohtaisesti räätälöimällä heille kohdennettua markkinointimateriaalia ja toimenpiteitä.
- Näitä markkinointitoimenpiteitä tulisi johtaa ja toteuttaa mahdollisimman paljon konsernitasolla, paikallisten toimipisteiden työmäärän keventämiseksi.
- Pääajatuksena olisi löytää Etralle uusia ja potentiaalisesti kasvavia markkinoita suomesta.

2. TEEMAHAASTATTELU / asiantuntijahaastattelu

Haastattelija: Mikko Haikonen

Haastateltava:

Titteli:

ETRA OY:N ASIAKKAIDEN JA/TAI MARKKINOIDEN SEGMENTOINNIN NYKYTILA

1. SEGMENTOINNIN NYKYTILA

Onko asiakkaiden segmentointi tai niiden ryhmittely?

Heijastavatko segmentointi ja markkinointistrategia toisiaan?

Onko segmentointia otettu huomioon CRM-järjestelmän näkökulmasta?

Jos on, Miten?

2. NYKYINEN SEGMENTOINTIMALLI

Tulisiko nykyinen hajautettu segmentointiajattelu virallistaa ja dokumentoida?

Jos tulisi, niin miten?

Tulisiko Etran käyttää jotain muuta segmentointimallia?

3. MYYNTI JA SEGMENTOINTI

Miten nykyinen segmentointiajattelu näkyy myynnissä?

Miten sen pitäisi näkyä myynnissä?

4. SEGMENTOINNIN KEHITTÄMINEN

Mihin suuntaan Etra haluaa liikkua suhteessa asiakkaisiinsa?

Mitkä asiakkaat/ryhmät ovat Etralle tärkeitä?

Millainen segmentointimalli olisi Etralle paras?

Millä tavalla Etran markkinointitoimenpiteitä tulisi kohdentaa?

2. YHTEENVETO

| | | |
|----------------|-------------------------|-------------|
| Haastattelija: | Mikko Haikonen | 9.4.2014 |
| Haastateltava: | Kimmo Linnero | Kirjallinen |
| Titteli: | Etra Oy:n Myyntijohtaja | |

ETRA OY:N ASIAKKAIDEN JA/TAI MARKKINOIDEN SEGMENTOINNIN NYKYTILA

1. SEGMENTOINNIN NYKYTILA

Onko nykyinen asiakkaiden segmentointi tai niiden ryhmittely riittävää?

- Ei ole. Asiakassegmentointia pitää tarkentaa eri kohderyhmiin. Esim. Elintarvike, konepaja yms. asiakkaan toimialojen mukaan. Lisäksi asiakkaan sisäisen rakenteen segmentointia tullaan tarkentamaan. Esim. Työsuojelu, kunnossapito, tuotanto organisaatiot asiakkaan sisällä.

Heijastavatko segmentointi ja markkinointistrategia toisiaan?

- Kyllä

Onko segmentointia otettu huomioon CRM-järjestelmän näkökulmasta?

Jos on, Miten?

- CRM otetaan käyttöön 2014 kevään aikana ja tullaan asteittain lisäämään sen kautta asiakas segmentointia.

2. NYKYINEN SEGMENTOINTIMALLI

Tulisiko nykyinen hajautettu segmentointiajattelu virallistaa ja dokumentoida?

Jos tulisi, niin miten?

- CRM:n kautta tulevaisuudessa.

Vastaako nykyinen segmentointiajattelu Etran nykyisiä tarpeita/tavoitteita/suuntaa?

- Ei. ks. aikaisemmat vastaukset

3. MYYNTI JA SEGMENTOINTI

Miten nykyinen segmentointiajattelu näkyy myynnissä?

- Etran eritoimialat (tuotepäälliköt) kohdistavat markkinointia ja myyntiä asiakkaille jotka tarvitsevat ja käyttävät ko. tuotteita.

Miten sen pitäisi näkyä myynnissä?

- Myynnin kehitystä seurataan myös toimialakohtaisesti ja myynnin pitäisi kehittyä. Tulisiko Etran käyttää jotain muuta segmentointimallia?
- ks. aikaisemmat vastaukset (CRM)

Jos tulisi, niin mitä/minkälaista?

- (ei vastausta)

4. SEGMENTOINNIN KEHITTÄMINEN

Mihin suuntaan Etra haluaa liikkua suhteessa asiakkaisiinsa?

- Kohdennettuihin asiakasryhmiin esim pienemmät asiakkaat, autokorjaamot ja yleensä asiakkaat missä ei olla kunnolla sisällä.

Mitkä asiakkaat/ryhmät ovat Etralle tärkeitä?

- Kaikki asiakasryhmät ovat tärkeitä.

Millainen segmentointimalli olisi Etralle paras?

- ks. aikaisemmat vastaukset

Millä tavalla Etran markkinointitoimenpiteitä tulisi kohdentaa?

- (ei vastausta)