



Segmentoinnilla kilpailuetua ja tehoa markkinointiin - opas yrittäjille

Krista Nyman

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Segmentoinnilla kilpailuetua ja tehoa markkinointiin - opas yrittäjille

Krista Nyman
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2022

Krista Nyman

Segmentoinnilla kilpailuetua ja tehoa markkinointiin - opas yrittäjille

Vuosi 2022 Sivumäärä 58

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda segmentointia käsittelevä opas yrittäjille. Oppaan oli tarkoituksena toimia myös toimeksiantajana toimivan Novago Yrityskehitys Oy:n yritysneuvojien työtä tukevana.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui markkinointia, segmentointia sekä kilpailuetua käsittelevästä lähdekirjallisuudesta. Tietoperustassa tarkasteltiin markkinoinnin, segmentoinnin ja kilpailuedun käsitteitä sekä segmentointiprosessin vaiheita ja sen mahdollistamia hyötyjä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, ja siinä käytettiin yritysneuvojille toteutettua ryhmähaastattelua teemahaastattelun periaatteita noudattaen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrittäjien käsityksiä segmentoinnista sekä niitä vastaväitteitä, joita he esittävät segmentoinnille. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään aiheen tämänhetkistä käsittelyä yritysneuvonnassa sekä neuvontaa antavien toiveita oppaan sisällöstä. Näiden teemojen avulla pyrittiin saamaan käsitystä kohderyhmästä ja siitä ymmärryshorisontista, jossa nämä liikkuvat. Teemojen avulla pyrittiin myös löytämään se tietotaso, jota yritysneuvonnassa toteutetaan tällä hetkellä, jotta oppaasta saatiin rakennettua sekä yrittäjien, että toimeksiantajan tarpeita vastaava tuote.

Tutkimuksen avulla huomattiin segmentoinnin olevan useille aloitteleville yrittäjille vielä tuntematonta. Yritysneuvojien kohtaamat vasta-argumentit antoivat myös viitteitä siitä, ettei segmentointi tai sen mahdollistamat hyödyt ole yrittäjille tuttuja. Asiakkaidensa ymmärryshorisontin tuntevien yritysneuvojien kautta saatiin selkeitä näkemyksiä siitä, mitä oppaassa tulee käsitellä. Tutkimuksen kautta saatujen tulosten perusteella kehitettiinkin segmentointia käsittelevä opas, joka keskittyy ensisijaisesti tuomaan esiin segmentoinnin hyötyjä sekä avaamaan lukijan ajatuksia segmentoinnin mahdollisuudesta myös omassa liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön kautta syntynyt opas suunnattiin aloitteleville, vielä segmentoinnista tietämättömille yrittäjille. Opasta suositeltiin kehittämään kohderyhmältä saatavan palautteen avulla. Opas suositeltiin käännettävän kaikille niille kielille, joilla toimeksiantaja tarjoaa palveluitaan. Toimeksiantajaa kehoitettiin myös harkitsemaan jatkossa oppaan kehittämistä ja erilais- tamista eri ymmärrystasoilla oleville yrittäjille.

Krista Nyman

Segmentation for Competitive Advantage and Marketing Effectiveness: A guide for Entrepreneurs.

Year	2022	Pages	58
------	------	-------	----

This thesis aimed to create a segmentation guide for entrepreneurs. It was also intended to support the work of the business consultants of the commissioner, Novago Business Development Ltd.

The theoretical framework reviewed source literature on marketing, segmentation, and competitive advantage. The framework included the concepts of marketing, segmentation, and competitive advantage, as well as the steps of the segmentation process and its benefits.

The research development work was implemented using a qualitative research method and a group interview with business consultants, following the principles of thematic interviews. The research aimed to identify entrepreneurs' perceptions of segmentation and the objections they raise to segmentation. The survey also sought to examine how the subject is currently dealt with in business consultancy and what the consultants would like to see in the guide. These themes were used to gain insight into the target group and the horizon of understanding in which they operate. The themes were used to identify the level of knowledge that is currently being implemented in business advice, to build a product that meets the needs of both entrepreneurs and the commissioner.

The research revealed that segmentation is still unknown to many start-up entrepreneurs. The objections encountered by business advisers also indicated that entrepreneurs are not familiar with segmentation or the benefits it can bring. Business advisers who were familiar with the business horizon of their clients and their clients' businesses provided clear insights into what should be covered in the guide. Based on the results of the research, a guide on segmentation was developed, which focuses primarily on highlighting the benefits of segmentation and opening the reader's mind to the possibility of segmentation in their own business.

The guide, which was created in the thesis, was aimed at entrepreneurs who were starting and did not yet know about segmentation. It was recommended to develop the guide based on feedback from the target group. It was recommended that the guide be translated into all the languages the client offers its services in. The client was also invited to consider developing and adapting the guide for entrepreneurs at different levels of understanding.

Keywords: competitive advantage, marketing, segmentation, target group

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Novago Yrityskehitys Oy.....	8
1.2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	9
2	Segmentointiprosessi tehokkaan markkinoinnin edellytyksenä	12
2.1	Ostokäyttäytymisen tutkiminen ja analysointi	12
2.2	Segmentointikriteerit.....	17
2.2.1	Segmentointikriteerit asiakkaan näkökulmasta	19
2.2.2	Segmentointikriteerit yrityksen näkökulmasta	20
2.3	Segmentointistrategia	20
2.4	Kilpailuetua segmentoinnilla	23
3	Tutkimusmenetelmä	26
4	Tutkimustulokset	34
4.1	Yrittäjien yleinen ymmärrys segmentoinnista	34
4.2	Yrittäjien esittämät vastaväitteet segmentoinnista	36
4.3	Segmentoinnin käsittely yritysneuvonnassa	37
4.4	Yritysneuvojien näkemykset oppaassa käsiteltävistä asioista	39
5	Opas segmentoinnista	41
6	Kehitysehdotukset ja pohdinta	50
	Lähteet.....	53
	Kuviot	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Kannattavan liiketoiminnan vähimmäisedellytys on liikevaihtoa tuovat asiakkaat. Yrityksen tulee pystyä täyttämään asiakkaidensa tarpeet ja tuottaa heille arvoa, jotta yritys voi itse saada asiakkailtaan kulloinkin tavoittelemaansa arvoa. Asiakkaiden tarpeita voidaan kuitenkin tyydyttää vain silloin, kun yrityksissä ymmärretään asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Tarpeiden täyttämisen perusedellytys onkin ymmärrys siitä keitä yrityksen asiakkaat ovat. Mikäli yritys ei tiedä keitä sen asiakkaat ovat, ei se tiedä kenelle sen tulee markkinoida. (Solomon, Askegaard, Hogg & Bamossy 2019, 7-8.) Asiakkaiden mielenkiinnot, käytettävät kanavat sekä monet muut ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat suuresti eri asiakkaiden keskuudessa ja näin hankaloittavat laajalle asiakaskunnalle toteutettujen markkinointitoimenpiteiden onnistumista. Useat ongelmat markkinoinnissa johtuvatkin liian suuresta ja heterogeenisestä asiakasjoukosta, jota yritykset yrittävät tavoitella. Markkinoinnin keskittyessä palvelemaan valtavaa heterogeenista joukkoa, ei se kykene puhuttelemaan tai vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja toiveisiin riittävällä tavalla. (Bergström & Leppänen 2013, 151.)

Markkinointi nähdään usein suomalaisten yritysten menestymisen kompastuskiveksi. Luomahon (2022) artikkelissa Vierula tuo esiin, kuinka yritykset ja näiden markkinointiponnistelut hukkuvat usein harmaaseen massaan, jossa yritykset pyrkivät palvelemaan kaikkia ja kilpailevat näin keskenään pahimmillaan kukaan kuitenkaan erottautumatta ja menestymättä kunnolla. Samanaikaisesti ajaututaan kilpailemaan hinnalla, ja madalletaan näin yritysten ja koko toimialan kannattavuutta. Osaltaan markkinoinnin haasteista kertoo syksyllä 2021 julkaistu Suomen Yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön teettämä PK-yritysbarometri 2/2021, jonka mukaan pk-yrityksissä koetaan suurimmiksi kehittämistarpeiksi markkinointi ja myynti. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä jopa 51 % koki tarvetta kehittää omaa markkinointiosaamistaan. Myös Suomen valtiontalouden tarkastusvirasto (2017, 8, 43) on tarkastuskertomuksessaan ottanut kantaa markkinoinnin arvostuksen ja suomalaisen markkinointiosaamisen kasvattamisen puolesta. Raportin mukaan markkinoinnin huono arvostus on johtanut siihen, ettei yrityksissä hyödynnetä markkinoinnin mahdollisuuksia kannattavuuden parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön aihe nousi opinnäytetyöntekijän omasta mielenkiinnosta liiketoimintaan kokonaisvaltaisesti vaikuttavia teemoja kohtaan. Opiskeluiden aikana entisestään kasvanut kiinnostus strategisen markkinoinnin sekä kannattavan yrittäjyyden aiheista kannusti etsimään toimeksiantajaa, jonka tarpeiden kautta näihin teemoihin voitiin paneutua syvällisemmin. Toimeksiantajan etsintään vaikutti merkittävästi vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen teemoihin lukeutuva tavoite opinnäytetyön tuloksien hyödynnettävyydestä laajemmin kuin

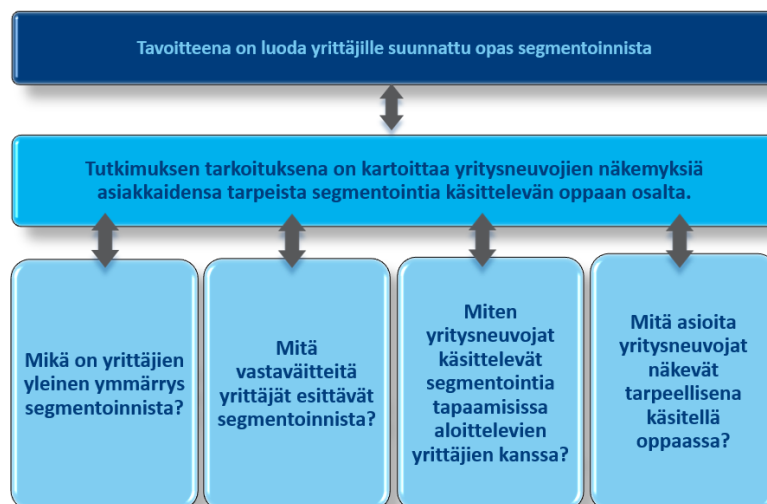
yksittäisen yrityksen hyödyksi. Hartaan toimeksiantajan etsinnän jälkeen opinnäytetyölle löytyi tavoitteisiin täydellisesti soveltuva ja aiheesta kiinnostunut toimeksiantaja.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan Novago Yrityskehitys OY:n edustajien kanssa keskustellessa nousi esiin yritysneuvontaan osallistuvien asiakkaiden haasteet markkinointiprosessin alkupäässä. Opinnäytetyön aihe rajautuikin toimeksiantajan edustajien kanssa käydyn keskustelun kautta. Huhtikuussa 2022 käydyn keskustelun aikana toimeksiantajan edustajat kertoivat ja ehdottivat useita mielenkiintoisia sekä ajankohtaisia aiheita. Markkinoinnin sekä yrittäjyyden teemoihin vastasi parhaiten valittu aihe sekä työn tavoite.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvion 1 mukaisesti luoda yritysneuvojen työn tueksi toimeksiantajan toimialueella toimiville yrittäjille suunnattu opas segmentoinnista. Oppaan on tarkoitus olla markkinointiin liittyvän yritysneuvonnan tukena ja yrittäjien sekä yritysneuvojen tarpeita palveleva. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yritysneuvojen näkemyksiä asiakkaidensa tarpeista segmentointia käsittelevän oppaan osalta.

Tutkimuksen pääkysymys on: mitä oppaan tulisi sisältää, jotta se vastaisi yrittäjien tarpeita yritysneuvonnan tukena. Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus apukysymysten kautta. Apukysymykset ovat kuvion 1 mukaisesti

- Mikä on yrittäjien yleinen ymmärrys segmentoinnista?
- Mitä vastaväitteitä yrittäjät esittävät segmentoinnista?
- Miten yritysneuvojat käsittelevät segmentointia tapaamisissa aloittelevien yrittäjien kanssa?
- Mitä asioita yritysneuvojat näkevät tarpeellisena käsitellä oppaassa?



Kuvio 1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön voidaan todeta olevan tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli kehittää tutkimukseen perustuen työelämän tarpeita vastaava käytännön ratkaisu jo havaittuun ongelmaan. Havaittu ongelma oli yritysneuvonnassa käytettävän segmentointia käsittelevän työkalun puute. Ongelman taustalla oli yritysneuvojen halu auttaa ja neuvoa aloittelevia yrityksiä ymmärtämään segmentoinnin tärkeys ja keskittämään resurssinsa tehokkaasti tavoiteltaessa kannattavaa liiketoimintaa.

1.1 Novago Yrityskehitys Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Länsi-Uudenmaan kuntien omistama ja Suomen uusyrityskeskusten verkostoon kuuluva Novago Yrityskehitys Oy (myöhemmin Novago), joka neuvoo ja auttaa maksutta Länsi-Uudellemaalle perustettavia ja siellä jo toimivia yrityksiä yrityksen perustamisessa, kehittämisessä sekä rahoituksessa ja kansainvälistymisessä. Toimeksiantajan palveluihin kuuluvat lisäksi henkilöstöhallintoon sekä rekrytointiin liittyvä neuvonta. (Novago 2022a.) Novagon liiketoimintaympäristöä on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2 Novago Yrityskehitys Oy liiketoimintaympäristöä

Asiakkaalleen maksutonta palvelua tarjoavan Novagon toiminta rahoitetaan omistajakuntien vuotuisilla asukasmäärään perustuvilla maksuosuuksilla, sekä valtion ja EU:n rahoituksella käynnissä olevien hankkeiden kautta (Etelä-Uusimaa 2021). Novagolla onkin jatkuvasti käynnissä useita hankkeita. Toimeksiantaja toimii muun muassa Uudenmaan TE-toimiston sopimus-kumppanina tuottaen TE-toimiston starttirahan saaneille tai lähiaikoina perustetuille yrityksille tarjoamaa Startti Plus-palvelua. Palvelun tarkoituksena on parantaa yrittäjien markkinointiosaamista ja antaa konkreettisia neuvoja sekä kirjallinen suunnitelma tuotteiden ja palveluiden myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen liittyen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a; Novago 2021.) Novago on lisäksi mukana mm. Luotsi- Yritysten muutoskyvykkyyttä

vahvistamassa-hankkeessa yhdessä Posintran ja Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy Keuken kanssa. Hankkeen päärahoittajana toimii Euroopan sosiaalirahasto, ja hanke rahoitetaan REACT- EU-rahoituksesta osana Euroopan Unionin toimia Covid-19-pandemian aiheuttamien vahinkojen korjaamiseksi. Naisvaltaisiin toimijoihin painottuvan hankkeen tarkoituksena on tukea palvelualoilla toimivia mikro- ja pk-yrityksiä sekä parantaa näiden kilpailukyky ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin ja asiakastarpeisiin. (Novago 2022b; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b.) Novagon hankkeista useat liittyvätkin markkinointiin ja markkinointiosaamisen kasvattamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen markkinoinnin avulla.

1.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritysneuvojen työkaluksi yrittäjille suunnattu opas segmentoinnista markkinoinnin tehostamiseksi. Lopputuloksen kannalta on tärkeää ymmärtää liiketalouden opinnoissa sekä työelämässä usein käytetyt termit markkinointi, segmentointi sekä kilpailuetu. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 148) mukaan tutkimuselosteessa tulisi välttää tieteenalan opetuksessa käytettyjen perusermien määrittelyä. Olen kuitenkin huomannut näille termeille olevan yhteneväistä niiden sisältöjen useat toisistaan poikkeavat määritelmät liiketoiminnassa käytettävän arkikielen ja teoreettisten käsitysten välillä. Arkikielen ja teoreettisten käsitteiden eroavaisuudet löytyvät arkikielen monimerkityksellisyydestä ja epämääräisyydestä sekä niiden laadullisista eroista. Arkikielen keskittyessä muodostamaan käsityksiä välittömästi kuvailtaviksi, havaittaviksi ja kokemiksi, keskittyvät teoreettiset käsitteet tavoittamaan asioiden ja ilmiöiden syvemmän olemuksen. (Hirsjärvi ym. 2007, 144-147.)

Markkinointi

Markkinointi-käsitteestä on useita määritelmiä, ja käsitteen laajuudesta ja sisällöstä on käyty runsaasti keskustelua. Arkikielessä markkinointi mielletään usein myynniksi, mainonnaksi sekä yksisuuntaiseksi viestinnäksi, näiden ollessa kuitenkin vain osa markkinoinnin laajaa kokonaisuutta. (Kotler & Armstrong 2021, 25; Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 12.) Markkinoinnin teoreettisempaa käsitystä kuvaa Amerikan Marketing Association AMAn vuonna 2007 määritteleminen ja vuonna 2017 hyväksytty määritelmä, jonka mukaan;

”Markkinointi on aktiviteetti, kokoelma instituutioita ja prosesseja luomaan, kommunikoidaan, toimittamaan ja vaihtamaan tarjoomia, joilla on arvoa asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja koko yhteiskunnalle.” (American Marketing Association 2022)

Bergström & Leppänen (2013, 22-23) taas määrittelevät markkinoinnin olevan *”vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutuksellisesti viestien.”*

Webster (1992, 10) ja Stokes (2000, 5) näkevät markkinoinnin ulottuvan yrityksen kokonaisvaltaiseen tapaan ajatella ja toimia. Heidän mukaansa markkinointi näyttäytyy yrityksen kulttuurina ja filosofiana, strategiana, sekä taktiikkana. Markkinoinnin ollessa yrityksessä filosofiana on sen ajattelutapa markkinaorientoitunut eli se tutkii ja tiedostaa markkinoilla olevia tarpeita jo ennen tuote- tai palvelukehitystä. Näihin tiedostettuihin tarpeisiin kehitetään strategisen markkinoinnin ja taktisten toimenpiteiden avulla arvoa tuottavia ratkaisuja. (Stokes 2000, 5-7.) Markkinointi on näin ollen koko yrityksen ja sen kaikkiin toimintoihin ulottuva tapa ajatella, suunnitella sekä toimia haviteltaessa kaikille osapuolille arvoa tuottavaa liiketoimintaa.

Markkinoinnin määritelmille yhtenäistä on näkemys tavoitteellisesta ja markkinalähtöisestä johtamisprosessista, jonka avulla pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeet ja näin saavuttamaan kannattavaa liiketoimintaa yrityksen tavoitteiden ja resurssien puitteissa. (Bergström & Leppänen 2013, 13.) Tässä opinnäytetyössä markkinointi nähdään Kotlerin & Armstrongin (2021, 25, 48) mukaisesti laajana prosessina, jonka aikana yritys rakentaa vahvoja ja sitoutuneita asiakassuhteita luodakseen ja kerätäkseen arvoa eri osapuolille. Jotta yritys voi kerätä arvoa, eli hyötyä, asiakkailtaan, tulee sen kuviossa 3 havainnollistetun viisivaiheisen prosessimallin mukaisesti tuottaa ensin arvoa asiakkailleen. Prosessin aikana yritys tutkii markkinoita ja kysyntää sekä tunnistaa yritystä houkuttelevia asiakasryhmiä. Lisäksi yritys suunnittelee tarjoomansa sekä kehittää asiakassuhteita saavuttaakseen itselleen arvoa. (Kotler & Armstrong 2021, 48; Lahtinen, Pulkka, Karjaluo & Mero 2022, 31.)

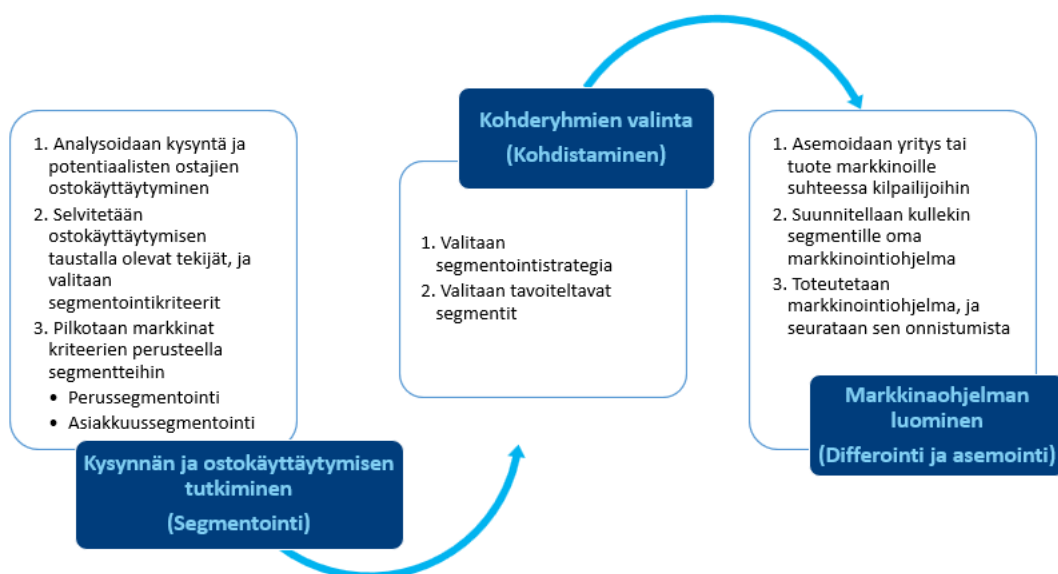


Kuvio 3 Markkinoinnin prosessimalli mukailten (Kotler & Armstrong 2021, 48; Lahtinen ym. 2022,33)

Segmentointi

Kotler & Armstrong (2021, 204) määrittelevät markkinoiden segmentoinnin olevan markkinoiden tutkimista ja jakamista homogeenisiin segmentteihin, eli pieniin ryhmiin. Ryhmien sisällä olevia edustajia yhdistää heidän mukaansa jokin tarve, ominaisuus tai käyttäytyminen, jonka voidaan olettaa vaikuttavan asiakkaan ostamiseen tai yrityksen markkinointistrategiaan. Bergström & Leppänen (2013, 150) näkevät segmentoinnin kokonaisvaltaisena prosessina, jossa yritys etsii ja valitsee markkinoinnin kohteeksi niitä asiakasryhmiä, joiden arvostuksia ja tarpeita yritys pystyy täyttämään hyvin ja kannattavasti. Kotlerin & Armstrongin (2021, 204-205) mukaan segmentointi on kuitenkin vain osa tätä prosessia. Heidän mukaansa varsinaista segmentointia seuraa kohdistaminen, eli segmentoinnin kautta löydettyjen segmenttien analysointi ja arviointi sekä yhden tai useamman segmentin valinta jatkotoimenpiteiden kohteeksi. Kohdistamista seuraa lisäksi differointi ja asemointi, joiden avulla yritys pyrkii löytämään keinoja erottautua ja asemoimaan itsensä asiakkaiden mielessä. (Kotler & Armstrong 2021, 204-205.)

Segmentoinnin, kohdistamisen, differoinnin sekä asemoinnin ollessa prosessinomainen ja toisistaan riippuvainen kokonaisuus, vastaa se kokonaisuutena kuviossa 4 havainnollistettua Bergström & Leppänenin määritelmää segmentoinnista. Tämän vuoksi myös tässä opinnäytetyössä segmentointi nähdään kuvion 4 mukaisena kokonaisena prosessina, jonka aikana yritys tutkii markkinoita, sekä pyrkii löytämään sieltä yhdellä tai useammalla ostokäyttäytymiseen liittyvällä tekijällä toisistaan erottautuvia asiakasryhmiä. Lisäksi yritys tekee strategisen ja operatiivisen valinnan kohdistaa markkinointinsa yhdelle tai useammalle asiakasryhmälle huomioiden samalla kunkin ryhmän kohdalla näiden omat kokemukset yrityksen erottautumistekijöistä ja suhteen kilpailijoihin. (Bergström & Leppänen 2013, 150-153.)



Kuvio 4 Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2013, 153)

Opinnäytetyöntekijänä uskon opinnäytetyön sekä tavoiteltavan oppaan ja yrittäjille tarjottavan tiedon ja hyödyn kannalta olevan merkityksellisempää tarkastella segmentointia kokonaisuena prosessina, sen sijaan, että tarkasteltaisiin varsinaista segmentointia, eli markkinoiden osiin jakamista. Tarkastelun näkökulman valintaa tukee myös ymmärrys siitä, ettei yrittäjien todellisena tarpeena ole segmentointi, vaan kokonaisen segmentointiprosessin avulla mahdollistettu hyöty, eli saavutettava kilpailuetu, resurssien tehokas hyödyntäminen sekä tehokas markkinointi yrittäjien tavoitellessa menestyvään liiketoimintaan.

Kilpailuetu

Kotlerin & Armstrongin (2021, 526) määritelmän mukaan kilpailuetu on etulyöntiasema, joka on saavutettu yrityksen kyetessä tarjoamaan kohdeasiakkaille enemmän arvoa ja tyydytystä, kuin mitä sen kilpailijat tekevät. Ropen (2003, 91) mukaan kilpailuetu on asiakkaan arvostama ylivertainen tarjooma, joka yrityksen on liiketaloudelliset tekijät huomioiden mahdollista saavuttaa sekä tuoda markkinoille uskottavasti.

Kilpailuetu-käsitteessä keskeisenä tekijänä on ymmärrys siitä, että aito kilpailuetu syntyy vain, mikäli asiakkaat tosiasiallisesti pitävät itselleen tärkeitä yrityksen tarjoamia asioita parempina kuin kilpailijoilla. Kilpailuetu syntyy näin ollen asiakkaan mielessä hänen kokemaansa arvosta, ei yrityksen omista näkemyksistä omasta paremmuudestaan heille merkityksellisissä asioissa. (Bergström & Leppänen 2013, 87; Lähdemäki 2020a; Lähdemäki 2020b). Kilpailuetu tulee myös erottaa kilpailukyvyyn hygieniatekijöistä, eli niistä asiakkaiden vähimmäisvaatimuksista, jotka jokaisen samoilla markkinoilla toimivan yrityksen tulee täyttää tullakseen mukaan tai pysyäkseen alalla. (Lähdemäki 2020a, Lähdemäki 2020b).

2 Segmentointiprosessi tehokkaan markkinoinnin edellytyksenä

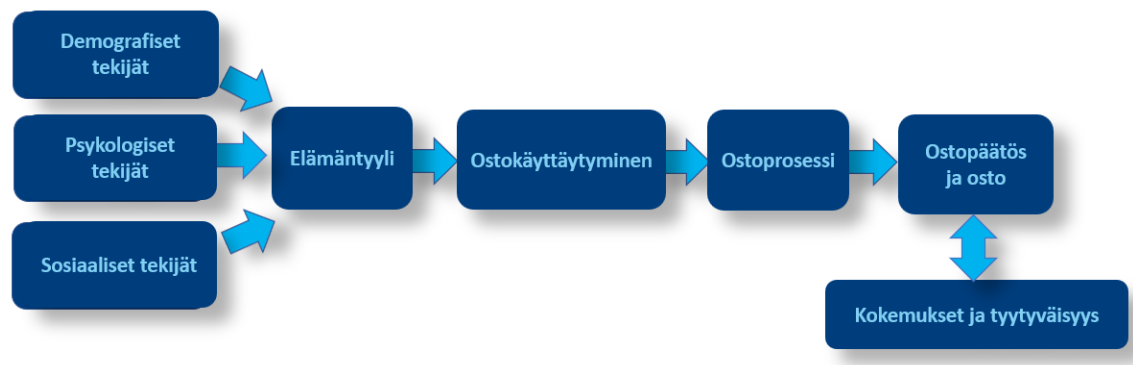
Markkinoinnin peruseriaatteena on ymmärrys markkinoiden ja asiakkaiden moninaisuudesta ja siitä, keitä ovat ne asiakkaat, joita yrityksen tulee ensisijaisesti pyrkiä palvelemaan (Hoolley, Nicoulaud, Rudd & Lee 2020, 19-22). Lisäksi markkinointi vaatii ymmärrystä siitä, miten näitä asiakkaita tulee palvella. Yrityksen tuleekin kuviossa 4 esitetyn segmentointiprosessin mukaisesti tunnistaa itselleen kannattavia asiakasryhmiä ja heidän tarpeitansa, haluja sekä muita ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta yrityksen toimintaa voidaan näiden pohjalta muokata kullekin asiakasryhmälle kiinnostavaksi ja arvoa tuovaksi. (Kotler & Armstrong 2021, 48.)

2.1 Ostokäyttäytymisen tutkiminen ja analysointi

Kannattavan yritystoiminnan vähimmäisedellytys on tuotteet ja palvelut, joita asiakkaat haluavat ostaa riittävän määrän hinnalla, joka kattaa yritystoiminnan kulu.

Segmentointiprosessin perusta onkin markkinoilla olevan kysynnän ja siihen vaikuttavan ostokäyttäytymisen tutkiminen ja analysointi. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään markkinoilla esiintyviä samankaltaisia ja toisistaan eroavia toiveita ja tarpeita ostaa tarjottavaa tuotetta tai palvelua, sekä hintaa, jonka asiakkaat ovat valmiita tästä maksamaan. (Bergström & Leppänen 2013, 153; Lindholm & Kettunen, 2016, luku 2.) Näiden tutkimusten avulla laaja heterogeeninen markkina voidaan pilkkoa yrityksen segmentointistrategian mukaisesti segmentteihin erilaisten segmentointikriteerien avulla (Kotler & Armstrong 2013, 204).

Markkinoilla esiintyvistä ostokäyttäytymisestä käytetään myös nimitystä kuluttajakäyttäytyminen (Bergström & Leppänen 2013, 100). Sethna & Blythe (2019, 6) mukaan Blackwell, Miniard & Engel (2001) ovat määritelleet kuluttajakäyttäytymisen toiminnaksi, johon ihmiset ryhtyvät hankkiessaan, kuluttaessaan ja hävittäessään tuotteita ja palveluja. Kuluttajien ostokäyttäytymistä tutkimalla pyritään saamaan vastauksia siihen mitä, mistä, miten ja miksi kuluttajat ostavat (Bergström & Leppänen 2013, 100). Tarpeiden ja niitä ohjaavien motiivien myötä heräävät ostohalut pohjautuvat kuvion 5 mukaisesti kuluttajien erilaisiin taustoihin niin demografisten, psykologisten kuin sosiaalisten tekijöiden ja näistä muodostuvan elämäntyylin osalta. Kuluttajien erilaiset taustat vaikuttavat näin myös koko ostoprosessin ajan siihen mitä, miten ja mistä tuotteita ostetaan sekä millä perusteilla päätöksiä tehdään. (Bergström & Leppänen 2013, 101-102, 128, 140-143.)



Kuvio 5 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä mukailen Bergström & Leppänen (2013, 102)

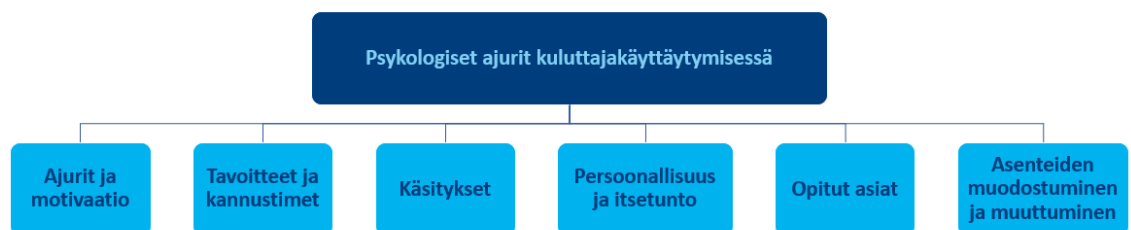
Kuluttajien ostohaluihin ja ostokykyyhin pohjautuvan ostokäyttäytymisen tutkimuksessa ja analysoinnissa yhdistetään kuvion 6 mukaisesti monitieteellistä ymmärrystä muun muassa psykologiasta, sosiologiasta, antropologiasta, taloustieteistä sekä neurotieteistä. Näiden seuraavaksi tarkasteltavien tieteenalojen perustutkimusten kautta testatut ja muodostetut hypoteesit, teoriat ja lainalaisuudet sekä näiden analysoinnit antavat pohjan monitieteellisyttä hyödyntävälle kehittämistyölle. (Sethna & Blythe 2019, 18.)



Kuvio 6 Kuluttaja käyttäytymiseen vaikuttavia tieteenalvoja mukailen Sethna & Blythe (2019, 18).

Psykologia, sosiologia, antropologia ja neurotieteet

Ihmistieteisiin luokiteltavien psykologian, sosiologian sekä antropologian ja kognitiotieteen tarkoituksena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen taustalla olevia perusteita sekä heidän asioille antamia merkityksiä (Leskelä 2020, osa 1; Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 120). Psykologiaan perustuvien tutkimusten tarkoituksena on kuvion 7 mukaisesti tutkia ihmisten mieltä ja psyykessä tapahtuvia prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusten avulla pyritään tunnistamaan kuluttajien toimintaa ohjaavia ajureita ja motivaatioita, eli niitä syitä ja tekijöitä, jotka saavat ihmiset haluamaan jotain heidän tavoitteidensa ja nykytilan ollessa toisistaan eriäviä. Rationalisoidut motivaatiot, eli kuluttajien järkeistetyt halut synnyttävät kuluttajien mielessä tavoitteita sekä kannustimia, eli niitä tekijöitä, jotka saavat kuluttajat toimimaan tarpeita täyttääkseen. (Sethna & Blythe 2021,18-19.)

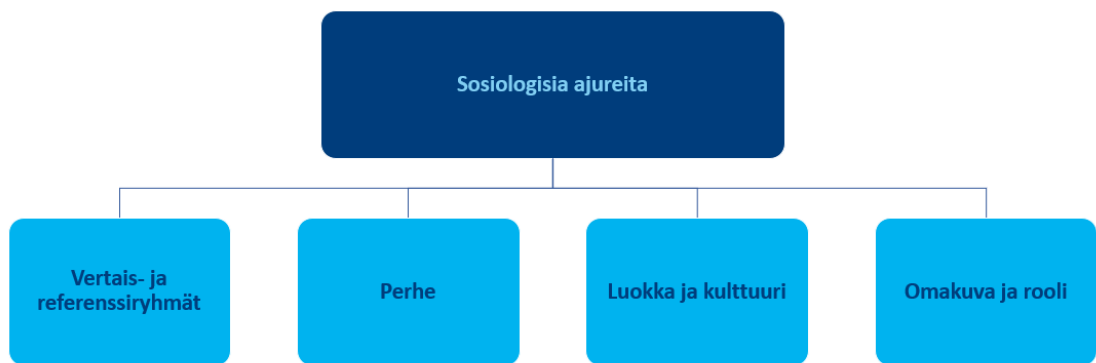


Kuvio 7 Kuluttajakäyttäytymistä ohjaavia ajureita mukailen Sethna & Blythe (2021, 18-19)

Kuluttajien persoonallisuuden sekä itsetuntemuksen tutkiminen kuuluvat osaltaan kuluttajakäyttäytymisen psykologisiin tutkimuksiin. Persoonallisuutta tutkittaessa vastataan muun muassa kysymyksiin keitä kuluttajat ovat, mistä he pitävät tai eivät pidä, mistä elämäntyylistä he pitävät ja miten he suhtautuvat kuluttamiseen liittyviin ongelmiin. Itsetuntemusta tutkimaan selvitetään sitä, miten kuluttajat näkevät itsensä ja omat kulutustottumuksensa. Itsetuntemuksen tutkimiseen liittyy ajatus siitä, että olemme sitä mitä ostanne, puemme ja kannatamme. (Sethna & Blythe 2021, 20.)

Käsityksiä tutkittaessa tarkastellaan kuluttajien tapaa katsoa ja järkeistää ympärillä pyörivää maailmaa. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa kuluttajien ymmärrys siitä miten maailma toimii ja miten eri asiat sopivat kokonaisuuteen. Käsitykset voivat myös muuttua uusien tietojen valossa. Oppimiseen liittyvillä tutkimuksilla tarkoitetaan kuluttajakäyttäytymisen yhteydessä kuluttajien käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia uusien kokemusten tai oppien taustalla. (Sethna & Blythe 2021,20.) Käsitysten, oppien sekä tunteiden ohjaamana syntyvät asenteet. Asenteet ovat aina opittuja sekä vakaita hitaasti muuttuvia toiseen ihmiseen tai objektiin kohdistettuja suhtautumistapoja. (Sethna & Blythe 2021, 340.)

Kuviossa 8 on esitelty kuluttajakäyttäytymisen sosiologisia ajureita Sethna & Blythe (2021, 21) mukailten. Sosiologiaan perustuvien tutkimusten taustalla on muun muassa ymmärrys kuluttajien ostopäätösten taustalla vaikuttavasta yhteenkuuluvuuden, hyväksynnän ja muun muassa ryhmäpaineen ohjaamasta motivaatiosta. (Sethna & Blythe 2021, 21.) Tutkimusten avulla tarkastellaankin kuluttajan toimimista ryhmissä sekä ryhmien vaikutusta kuluttajien ostamiseen ja ostopäätösten tekoon.



Kuvio 8 Kuluttajakäyttäytymistä ohjaavia sosiologisia ajureita mukailten Sethna & Blythe (2021, 51)

Jokainen kuluttaja kuuluu vähintään muutamaan erilaiseen ryhmään. Ryhmät voivat rakentua ystävien, perheen, työpaikan, uskonnon, kulttuurin, kansallisuuden tai esimerkiksi harrastusten ja yhdistysjäsenyyden kautta. Ryhmään kuulumisen voi olla haluttu ja tavoiteltava, mutta myös negatiivinen asia. Negatiivisia ryhmiä ovat ryhmät, joihin kuluttaja ei halua kuulua. Positiivisten sekä negatiivisten ryhmien sisällä vallitsevat normit, palkkiot sekä rangaistukset ohjaavat osaltaan kuluttajien käyttäytymistä. Myös päivittäisessä muiden ihmisten kanssakäymisessä rakentuva omakuva sekä rooli, eli asema jossakin ryhmässä ohjaavat osaltaan kuluttajien käyttäytymistä. (Bergström & Leppänen 2013, 116-118; Sethna & Blythe 2021,22.) Ryhmien vaikutukset vaihtelevat suuresti hankittavan tuotteen tai palvelun laadun mukaan. Ryhmän vaikutus on suurimmillaan näkyvien sekä kuluttajan itsensä heikosti tuntemien hankintojen kohdalla, joskin kuluttajien yksilölliset erot esimerkiksi itsetuntemuksessa ja omakuvassa

vaikuttavat myös ryhmän vaikuttavuuteen ostopäätöksissä. (Bergström & Leppänen 2013, 118; Sethna & Blythe 2021, 22.)

Neurotieteitä hyödyntävän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kuluttajien aivojen toimintaa taloudellisia hankintoja tehdessä tai arvioitaessa sekä niihin liittyviä riskejä ja mahdollisia tuottoja luokitellessa. Erityisenä kiinnostuksenkohteena on selvittää tilanteita, joissa kuluttaja toimii vastoin taloustieteen perusolettamuksia, eli esimerkiksi toimiessaan järjenvastaisesti saatavan hyödyn maksimaalisen hyödyn tavoittelussa. (Osta-nappulaa etsimässä 2007.) Antropologiaan pohjautuvan tutkimuksen tarkoituksena taas on tutkia ja ymmärtää ihmisiä ja näiden toimintaa. Antropologian tarkoituksena onkin ymmärtää syvällisesti ihmisten asioille antamia merkityksiä ja suhteita sen sijaan, että se pyrkisi selittämään näitä. (Leskelä 2021, osa 1.)

Taloustieteet

Taloustieteitä hyödynnetään markkinoilla esiintyvän kysynnän tutkimisessa ja analysoinnissa. Taloustieteen tutkimukset selittävät kuluttajien rationaalista käyttäytymistä muun muassa saatavan hyödyn, rahan arvon sekä vaihtoehtoiskustannusten kautta. (Sethna & Blythe 2019, 23).

Taloustieteissä ymmärretään ostajien rajallinen ostokkyky, eli taloudelliset mahdollisuudet ostaa tuotteita ja palveluita. Tieteenalan perusterminä tunnettu kysyntä on hinnan ja kysytyn määrän, eli tietyllä hinnalla esiintyvän ostohalukkuuden määrän välinen riippuvuussuhde, joka vastaa kysymykseen siitä, kuinka paljon markkinoilla ollaan valmiita ostamaan tuotetta kulloisellakin hinnalla. Kysynnänlakien mukaisesti kysytty määrä kasvaa hinnan laskiessa, mikäli muut ostamiseen liittyvät tekijät pysyvät muuttumattomina. (Lindholm & Kettunen, 2016, luku 2.) Sethna & Blythe (2019, 24) mainitsevat kysyntää käsittelevän tutkimuksen vastaavan yritykselle muun muassa sen, kuinka paljon yritys voi nostaa hintapistettä, eli tuotteen tai palvelun hintaa ilman, että tämä vaikuttaa kohderyhmän kysyntään alentavasti.

Taloustieteisiin liittyvissä tutkimuksissa pyritään tarkastelemaan muun muassa erilaisia kysyntää selittäviä substituutio-, komplementti- ja tulovaikutuksia. Substituutiovaikutuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas päätyy korvaavaan tuotteeseen tai palveluun tuotteen suhteellisen hinnan eli vaihtoehtoiskustannusten takia. (Lindholm & Kettunen, 2016, luku 2.) Vaihtoehtoiskustannuksilla tarkoitetaan rahan ostovoimaa muissa hyödykkeissä mitattuna, eli sitä mistä asioista asiakkaan tulee rajallisen ostovoiman vallitessa luopua tai jättää hankkimatta (Pohjola 2014, 19). Komplementtivaikutuksilla tarkoitetaan toista tuotetta täydentävän tuotteen kysynnän muutosta täydennettävän tuotteen kysynnän muutoksen takia (Lindholm & Kettunen, 2016, luku 2).

Taloustieteitä hyödyntävä tutkimus tarkastelee kuluttajien ostovoiman muutoksia. Kysyntää laskee osaltaan hintojennousun aiheuttama inflaatio, eli rahan ostovoiman väheneminen asiakkaiden käytettävissä olevien tulojen pysyessä kuitenkin edelleen samoina. Myös asiakkaiden kokemana rajahyöty, eli asiakkaan kokeman hyödyn muutokset hyödykkeiden määrän lisääntyessä vaikuttavat kysyntään määrään. Alenevan rajahyödyn periaatteiden mukaan ensimmäinen tuote tarjoaa asiakkaalle suurimman hyödyn, ja tätä seuraavan edellistä vähemmän. Tämän vuoksi ensimmäisestä tuotteesta ollaan usein valmiita maksamaan enemmän kuin tätä seuraavista. (Lindholm & Kettunen, 2016, luku 2.)

Ostokäyttäytymistä tutkittaessa on tärkeää tunnistaa myös ostovoiman kasvusta johtuvat muutokset. Ostovoiman kasvun myötä asiakkaat ovat usein valmiita ostamaan määrällisesti enemmän samalla kappalehinnalla. Deflaatio, eli rahan ostovoiman kasvu tai käytettävissä olevien tulojen nousu voivat vaikuttaa kysyntään myös negatiivisesti niin sanottujen inferioristen, eli vähempiarvoisten hyödykkeiden kohdalla. Tällöin asiakkaat siirtyvät ostovoiman lisääntymisen myötä ostamaan laadukkaampia ja kalliimpia tuotteita tarpeita tyydyttäessään. (Lindholm & Kettunen, 2016, luku 2.)

Kysyntä saattaa eri kuluttajien keskuudessa vaihdella runsaasti. Syynä tähän ovat paitsi kuluttajien erilaiset ostokyvyt, myös heidän kokemansa hyöty ja arvostukset eri tuotteiden ja palveluiden osalta. Erilaisten taustojen sekä arvostusten vuoksi osalla kuluttajista esiintyy suurempaa kysyntää ja halukkuutta sekä kykyä maksaa tuotteista ja palveluista, joita osa kuluttajista ei halua tai pysty ostamaan. Myös muun muassa yleiset tulevaisuuden näkymät sekä odotetut hintakehitykset vaikuttavat markkinoilla esiintyvään ostokäyttäytymiseen. (Lindholm & Kettunen 2016, luku 2.)

2.2 Segmentointikriteerit

Segmentoinnille ei ole yhtä, kaikille yrityksille ja aloille sopivaa tapaa, vaan yrityksen tulee etsiä ja testata toimintaansa ja tavoitteisiinsa parhaiten sopivia segmentointikriteerejä, eli niitä muuttujia, joiden kautta eroa eri asiakasryhmien välille pyritään hakemaan (Kotler & Armstrong 2021, 205; Bergström & Leppänen 2013,155; Fahy & Jobber 2015,119). Yritykset pystyvät vain harvoin segmentoimaan yhden kriteerin perusteella, ja usein segmentointikriteerejä yhdistellään toisiinsa, jotta lopputuloksena on ostokäyttäytymiseltään homogeeninen ryhmä, joka on myös yritykselle kannattava ja kiinnostava (Kotler & Armstrong 2021, 205; Bergström & Leppänen 2013,155; Ala-Mutka & Talvela 2004, 49). Yrityksen onkin suositeltavaa hyödyntää segmentointikriteerejä valitessa sekä ulkoisesta, että sisäisestä näkökulmasta muodostettuja kriteerejä. Ulkoisessa näkökulmassa huomio kiinnitetään asiakkaan tarpeisiin ja muihin ostamiseen liittyviin tekijöihin asiakkaan näkökulmasta. Nämä kriteerit auttavat yritystä ohjaamaan toimintaansa asiakaslähtöiseksi. Sisäisessä näkökulmassa asiakkuutta taas tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Segmentointikriteerinä voi tällöin olla muun muassa

asiakkuuden merkitys ja ostopotentiaali yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Sisäisten segmentointikriteerien avulla yritys voi segmentoida asiakkaita huomioiden näiden yritykselle tuoman arvon. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)

Perus- eli liikeideasegmentoinnissa yritys segmentoi usein ensisijaisesti niin sanottujen kovien segmentointikriteerien perusteella. Tämän segmentoinnin aikana saadaan usein määriteltyä muun muassa liikeidean tuotetarjooma, eli se minkälaisia tuotteita ja palveluita asiakkaille ollaan myymässä. Yrityksen liikeidea määrittelee usein ensimmäiset kriteerit valittaville segmenteille. (Bergström & Leppänen 2013, 151-156.) Perussegmentointia seuraavassa asiakassuhdesegmentoinnissa hyödynnetään pehmeitä segmentointikriteerejä, joiden lähtökohdaksi on tehdä ero segmenttien välille ostamisen merkityksen ja asiakassuhteen perusteella (Bergström & Leppänen 2013, 156).

Segmentointikriteerien käyttökelpoisuutta pohtiessa tulee ottaa huomioon niiden tehokkuus, mitattavuus, saavutettavuus, toimintakelpoisuus sekä tuottavuus. Tehokkuudella tarkoitetaan ostamiseen ja asiakkuuteen liittyvän kriteerin kykyä muodostaa riittävän homogeeninen ja muista segmenteistä selkeästi erottuva segmentti. (Fahy & Jobber 2015, 126-127; Kotler & Armstrong 2021, 205, 213; Bergström & Leppänen 2013, 155.) Mitattavuudella tarkoitetaan kriteeriä, jonka täyttävät pystytään tunnistamaan ja rajaamaan, jotta segmentin koko voidaan mitata numeerisesti. Lisäksi yrityksen tulee aidosti pystyä ymmärtämään valitulla kriteerillä rajattuja asiakkaita. Segmentointikriteerillä muista erotettu joukko tulee olla yrityksen saavutettavissa muun muassa markkinointitoimenpiteiden ja palvelun osalta. Yrityksen toimintakelpoisuus, eli resurssit ja osaaminen tulee myös vastata muista erotellun ryhmän hakeama palvelua ja tarpeita. Yritystoiminnalle tärkeimpänä voidaan pitää segmentointikriteerin kykyä löytää tuottava segmentti. Valitun kriteerin tulee myös sisältää tarpeeksi laajan asiakaskunnan ollakseen yritykselle kannattava. Samanaikaisesti segmentin on kuitenkin oltava riittävän pieni, jotta yritys voi käytettävissä olevin resurssein tavoittaa ja palvella segmenttiin kuuluvia asiakkaita tehokkaasti. (Fahy & Jobber 2015, 126-127; Kotler & Armstrong 2021, 213-2014; Bergström & Leppänen 2013, 158-159.)

Segmentoinnin kautta löydettyjä ryhmiä arvioitaessa huomio kiinnitetään tarkasteltavan segmentin kokoon, sen mahdolliseen kasvuun sekä rakenteelliseen houkuttelevuuteen. Segmenttejä analysoidessa huomioidaan lisäksi yrityksen omat tavoitteet, vahvuudet ja resurssit sekä segmenttien palvelemisesta odotettavat tuotot, kustannukset ja kilpailutilanne. (Kotler & Armstrong 2021, 2013-2014; Bergström & Leppänen 2013, 158-159.) Rope (2003, 47) toteaa liiketoiminnan olevan lähtökohtaisesti sitä tuottavampaa, mitä pienemmältä ja vähäisemmältä segmentiltä tai segmenttijoukolta myynti saadaan kerrytettyä. Kotler & Armstrong (2021, 213) myös toteavat pienempien ja muita kiinnostamattomien segmenttien voivan olla vähemmän kilpailtuja ja kannattavimpia pienemmille yrityksille.

2.2.1 Segmentointikriteerit asiakkaan näkökulmasta

Segmentointikriteereistä yleisimmin käytettyjä ovat demografiaan eli väestön kehitykseen, sen suuruuteen ja rakenteeseen liittyvät tekijät (Kotler & Armstrong 2021, 206; Tilastokeskus 2022). Kuluttajien demografiseen profiiliin liittyvät muuttujat eivät selitä sitä, miksi ostajat valitsevat tietyn tuotteen, tai sitä tuleeko asiakkaasta pitkäaikainen tai kannattava asiakas, mutta ne selittävät osin asiakkaiden erilaisia tarpeita ja motiiveja hankinnan taustalla. (Bergström & Leppänen 2013, 101-104.) Demografisia segmentointikriteerejä voivat olla esimerkiksi henkilön ikä, sukupuoli, siviilisäätö, perheen koko tai elämänvaihe. Demografiaan liittyviä geografisia tekijöitä ovat muun muassa kansallisuus, asuinpaikan sijainti tai asukastiheys. (Bergström & Leppänen 2013, 154, Kotler & Armstrong 2021, 205-27.)

Sosioekonomiset tekijät liittyvät kuluttajan hyvinvoinnin aineellisiin voimavaroihin sekä niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat tai ovat edellytyksenä näiden hankinnalle. Sosioekonomisia segmentointikriteerejä voivat olla muun muassa tulot, varallisuus, työllisyystilanne, ammatti ja koulutus. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Psykografiaan liittyvät segmentointikriteerit ovat asiakkaiden persoonallisuuteen tai elämäntapoihin liittyviä (Kotler & Armstrong 2021, 207-208). Kriteerit voivatkin liittyä mm. asiakkaan trenditietoisuuteen, hienostuneisuuteen, konservatiivisuuteen, ulospäinsuuntautuneisuuteen, arvoihin, motiiveihin, harrastuksiin sekä mielenkiintoihin ja niiden asteeseen (Fahy & Jobber 2015, 120-125; Bergström & Leppänen 2013, 154).

Ostokäyttäytymiseen liittyviä segmentointikriteerejä ovat esimerkiksi kuluttajien hakema ja odottama hyöty tai arvo (Bergström & Leppänen 2013, 157). Asiakkaan hakemaa hyötyä voidaan tarkastella tarvesegmentoinnin kautta. Tarvesegmentoinnin taustalla on ymmärrys niin sanotusta Jobs to be done-teoriasta, jonka mukaan asiakkaat pyrkivät ratkaisemaan kohtaan ongelmia hankkiessaan ja kuluttaessaan tuotteita ja palveluita. (Holma ym. 2021, 53, 144-145.) Christensen, Cook & Hall (2005) toteavat Harvardin yliopiston markkinoinnin professorin Theodore Levittin todenneen: ”People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”. Kuluttajat eivät näin ollen halua ostaa tuotteita, vaan he haluavat ostaa tuotteesta saamansa hyödyn, eli ratkaisun tosiasialiseen tarpeeseensa. Tarvesegmentointi perustuukin ymmärrykseen siitä, mitä tarvetta tai ongelmaa asiakas on tosiasialisesti ratkaisemassa ostosta tehdessään. (Holma ym. 2021, 53, 144-145.) Käyttäytymiseen liittyvät segmentointikriteerit voivat liittyä myös esimerkiksi kuluttajan elämäntyyliin, harrastuneisuuteen tai myytävien tuotteiden tai palveluiden käyttöasteeseen ja niille asetettuihin vaatimuksiin (Bergström & Leppänen 2013, 156-157).

Ulkoisia segmentointikriteerejä tutkiessa voidaan tietolähteinä hyödyntää yrityksen omaa dataa eri tietokannoista sekä yrityksen kokemusperäistä tietoa muun muassa asiakasrajapinnassa toimivilta asiakaspalvelijoilta sekä myyjiltä. Yritys voi myös tutkia tai ostaa toimintaansa

soveltuvaa dataa esimerkiksi erilaisista rekistereistä tai tilastokeskukselta. Lisäksi segmentoinnissa voidaan hyödyntää asiakastutkimuksia, markkina-analyyseja sekä kilpailijatutkimuksia. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 50.) Laadukkaan sekä ajankohtaisen ja yrityksen toimintaan soveltuvan laaja-alaisen datan ja sen analysoinnin avulla yritys voi kyetä löytämään itselleen kiinnostavia segmenttejä, joilla kilpailu on vähäistä tai segmenttiin kuuluvien tarpeet eivät täyty nykyisellä tarjoomalla (Nurmela 2019).

2.2.2 Segmentointikriteerit yrityksen näkökulmasta

Sisäisillä segmentointikriteereillä tarkoitetaan kriteerejä, jotka tarkastelevat asiakkuutta yrityksen näkökulmasta. Yrityksen datalähteistä, osaamisesta ja muista käytettävistä resursseista löytyvät sisäiset segmentointikriteerit auttavat yritystä tarkastelemaan ja toimimaan sen mukaan mitä, miten ja miksi asiakkaat tuovat yritykselle hyötyä. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltavat kriteerit ovatkin strategisesti merkittäviä ja ensisijaisesti asiakaskannattavuuden ja niiden syy-seuraussuhteen huomioivia. Yrityksen näkökulmasta katsotut segmentointikriteerit huomioivat muun muassa ymmärryksen asiakkuuden hankintakuluista ja niiden vaikutukset asiakkuuden yritykselle tuomaan arvoon. Kriteerit ottavat huomioon sen, ettei ulkoisten kriteerien pohjalta muokattu yritystoiminta automaattisesti tarkoita kannattavaa liiketoimintaa mahdollisesta hyvästä asiakaskokemuksesta huolimatta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49-52.)

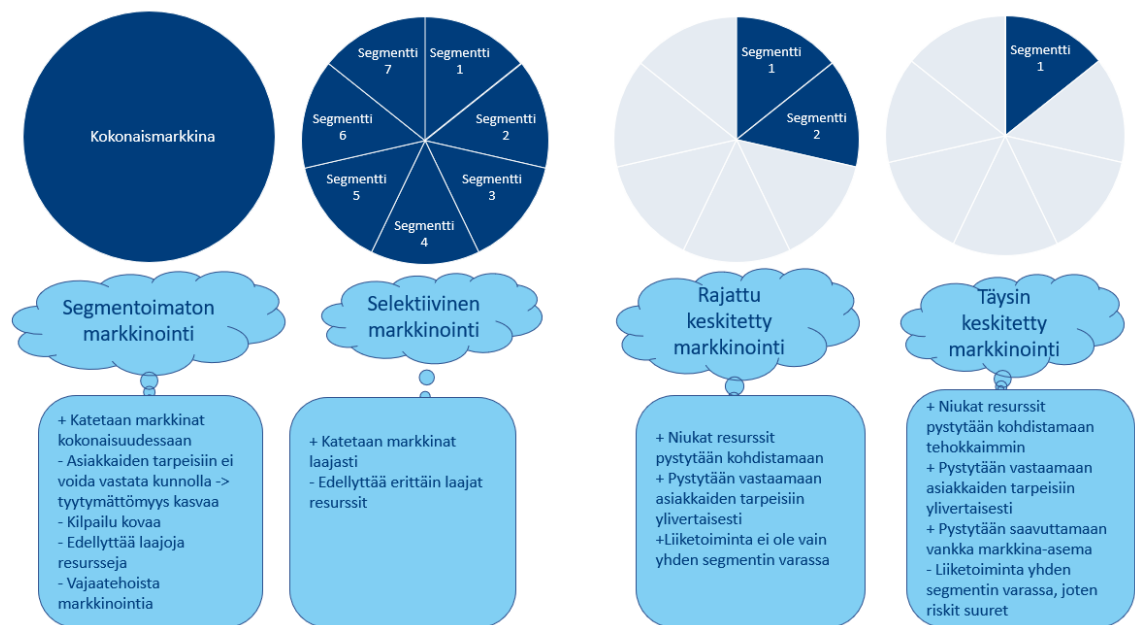
Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2012, luku 5.3) kirjoittavat Jarmo R. Lehtisen esittäneen vuonna 2004 asiakasryhmittelyssä hyödynnettäväksi asiakkuuden faktuaalista, evaluatiivista sekä potentiaalista arvoa. Faktuaalisella, eli tosiasiallisella arvolla tarkoitetaan arvoa, jota voidaan tarkastella yrityksen kirjanpidosta mm. ostovolyymien tai kannattavuuden kautta. Evaluatiivisella arvolla tarkoitetaan asiakkuuden yritykselle tuomaa referenssiarvoa, kontaktiarvoa, oppimisarvoa sekä strategista arvoa. Referenssiarvoa syntyy potentiaalisten asiakkaiden arvioidessa yritystä referenssiasiakkaiden kautta, ja saaden heidät tämän takia asiakkaaksi. Kontaktiarvosta puhuttaessa yritys saa asiakkuuden kautta parempia yhteyksiä muihin potentiaalisiin asiakkaisiin. Oppimisarvoa yritys saa asiakkuudelta, mikäli asiakkaalta voidaan oppia uutta esimerkiksi toimialasta tai yrityksestä itsestään. Strategista arvoa syntyy, mikäli asiakkuus auttaa yritystä laajentamaan tai vahvistamaan omaa asemaansa markkinoilla. Potentiaalista arvoa tarkasteltaessa pohditaan asiakkuuden tulevaisuudenarvoa, eli mm. asiakkaan mahdollisuutta laajentaa ostovalikoimaa tai keskittää ostoksensa yritykseen sekä asiakkuuden elinikäistä arvoa. (Puusa ym. 2012, luku 5.3)

2.3 Segmentointistrategia

Tavoiteltavan kohderyhmän valinta seuraa markkinoiden tutkimisen ja sen perusteella tehtävän homogeenisiin segmentteihin jakamisen jälkeen. Tästä vaiheesta Kotler & Armstrong (2021, 205) käyttävät nimitystä kohdentaminen. Kohdentamisen aikana analysoidaan ja

arvioidaan aiemmassa vaiheessa tunnistettuja ja yritystä kiinnostavia segmenttejä, sekä valitaan segmentointistrategian perusteella näistä yksi tai useampi jatkotoimenpiteiden kohteeksi (Kotler & Armstrong 2021, 205).

Segmentointi on aina strateginen ja pitkälle tulevaisuuteen vaikuttava päätös. Segmentointistrategialla tarkoitetaan yrityksen strategista päätöstä siitä, minkälaiselle joukolla yrityksen markkinointi kohdistetaan. Yritys voi kuvion 9 mukaisesti toimia 1) segmenttoimattomalla, 2) selektiivisellä tai 3) keskitetyllä strategialla. (Bergström & Leppänen 2013, 158.)



Kuvio 9 Segmentointistrategiat

Segmenttoimattomassa markkinoinnissa markkinat nähdään yhtenä kokonaisuutena, ja yritys sekä sen tarjoama pyritään suunnittelemaan vastamaan mahdollisten asiakkaiden enemmistön keskuudessa havaittuja samankaltaisia tarpeita. Segmenttoimattomassa markkinoinnissa mahdollisten asiakkaiden keskuudessa olevia eroavaisuuksia ei huomioida, joten se johtaa vajaa-tehoiseen markkinointiin. Segmenttoimattomuus voi lisäksi johtaa kilpailun ylikuumenemiseen, asiakkaiden tyytymättömyyteen sekä yrityksen omien kilpailuetujen syntymättömyyteen sekä kiinnostamattomuuteen mahdollisten asiakkaiden keskuudessa. (Rope 2003,169.)

Selektiivistä, eli eriytettyä strategiaa käyttävä yritys toimii laajasti markkinoilla kuitenkin segmentoiden ja suunnitellen ja erilaistaen tarjoamaansa kutakin segmenttiä kiinnostavaksi. Segmenttikohtaisesti suunniteltujen ja toteutettujen ratkaisuiden kautta yritys pyrkii tavoittamaan segmenttiin kuuluvien keskuudessa vankan aseman sekä saavuttamaan suuremman kokonaisuuden segmenttoimattomaan markkinointiin verrattuna. Usealle segmentille toteutetut markkinointiratkaisut kuitenkin kuluttavat yrityksen resursseja mm. segmenttikohtaisen tuotesuunnittelun, valmistuksen, varastoinnin sekä muiden markkinointipanosten kautta.

Tämän vuoksi selektiivinen segmentointistrategia vaatii hyvin toteutettuna suuria resursseja, ja onkin usein lähinnä suuryritysten käyttämä strategia. (Rope 2003, 169.)

Keskitettyssä markkinoinnissa yrityksen segmentointistrategia keskittyy löytämään yhden tai korkeintaan muutaman segmentin. Yritys keskittyy toimimaan ja erilaistamaan tarjoomansa vastaamaan näiden segmenttien tarpeita ja näin mahdollistamaan ylivertaisen tarpeiden täyttämisen. Erilaistumisen ja voimavarojen tarkan kohdistamisen kautta yritys pystyy saavuttamaan vankan markkina-aseman segmenttiensä keskuudessa sekä saavuttamaan kustannussäästöjä. Tämän vuoksi keskitetty segmentointistrategia sopii erityisesti myös yrityksille, joiden resurssit ovat niukat. (Rope 2003, 170; Bergström & Leppänen 2013, 158.)

Täysin keskitetyssä markkinoinnissa yritys toimii yhden kapean segmentin parissa, kun segmentointistrategioiden perusmalliksi miellettyssä rajatussa keskitetyssä strategiassa yritys toimii muutaman selkeästi rajatun segmentin kanssa. Nämä segmentit eivät kuitenkaan kata kokonaismarkkinoita. Keskitetyn strategian heikkoutena on yrityksen kasvavat liiketoimintariskit yhden rajatun segmentin kanssa toimiessa ja riskien realisoituessa. Riskiä lisäävät myös kilpailijoiden mahdollinen kiinnostuminen samasta segmentistä, ja näin kilpailun kiristyminen pienen markkinasegmentin sisällä. Muutaman segmentin parissa toimiminen kuitenkin vähentää yrityksen liiketoimintariskejä verrattaessa täysin keskitettyyn strategiaan, jossa yhden segmentin kohdalla tapahtuvat muutokset voivat olla yritykselle kohtalokkaat. (Rope 2003, 170-171; Bergström & Leppänen 2013, 158.)

Ropen (2003, 166-168) mukaan yritykselle sopivaa tehokasta segmentointistrategiaa pohdittaessa tulee ottaa huomioon yrityksen käytettävissä olevat resurssit ja muut voimavarat, tarjooman homogeenisuus ja mahdollisuudet erottautua muista, sekä lisäksi tarjooman elinkaarenvaihe, markkinoiden homogeenisuus ja koko sekä kilpailijoiden lukumäärä ja näiden strategiat. Yrityksen resurssit ja voimavarat määrittelevät realistisen segmentointistrategian suunnan. Laajan kapasiteetin ja resurssit omaava yritys voi pyrkiä toimimaan markkinoilla mahdollisimman kattavasti, kuitenkin segmenttien ja suunnitellen markkinointitoimenpiteensä kullekin segmentille sopivaksi. Yrityksen pienet ja niukat resurssit taas edellyttävät yritystä keskittymään yhteen tai korkeintaan muutamaansa itsensä kannalta suotuisampaan segmenttiin, jotta näille segmenteille voidaan kohdistaa riittävät markkinointitoimenpiteet yrityksen resurssit huomioiden. Markkinointiresurssien puute sekä suuret ja kasvavat asiakashankinnan kulut ovatkin usein seuraus segmentoimattomuudesta ja pelosta rajata tavoiteltavaa asiakaspotentiaalia. (Rope 2003, 159-166.)

Markkinoilla olevien tuotteiden homogeenisuus, eli samankaltaisuus sekä erottautumiskyky ohjaavat osaltaan segmentointistrategian valintaa. Selektiivinen tai keskitetty strategia sopii tuotteille ja palveluille, jotka pystyvät erottautumaan ominaisuuksiensa avulla muista.

Segmentoimaton strategia voi sopia tuotteille, joiden kohdalla erottautuminen on hankalaa. (Rope 2003, 166.)

Segmentointistrategian valinnassa tulee ottaa huomioon tuotteen elinkaaren kypsyysaste. Uuden tuotteen tai palvelun kohderyhmä voi olla syytä keskittää ostokäyttäytymisellään edelläkävijöihin kuuluviin, ja laajentaa segmentointistrategiaa myöhemmin elinkaaren kypsyysasteen kehittyessä. Myös markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeet ja muut ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat osaltaan segmentointistrategian valintaan. Markkinoiden ollessa homogeenisia, voi yritys toimia segmentoimattomalla strategialla. (Rope 2003, 167.) Markkinoinnin peruseräperiaatteiden mukaan markkinat ovat kuitenkin vain harvoin homogeeniset, joten selektiivinen tai keskitetty markkinointistrategia on tästä syystä potentiaalinen vaihtoehto monen tuotteen ja palveluin kohdalla (Hooley ym. 2020, 19-22).

Markkinoilla olevien kilpailijoiden lukumäärä sekä näiden käyttämä segmentointistrategia voi osaltaan vaikuttaa yrityksen segmentointistrategiaan. Kilpailijoiden runsas lukumäärä vaikeuttaa yrityksen realistista kykyä saavuttaa laaja segmentoimaton markkina. Kilpailijoiden harjoittama tehokas segmentointi vaikuttaa osaltaan yrityksen kykyä toimia segmentoimattomalla markkinalla. Kilpailijoiden segmentoimattomuus voi myös osaltaan tarjota yritykselle keinon erottautua ja menestyä segmentoinnin kautta. (Rope 2003, 167-168.)

2.4 Kilpailuetua segmentoinnilla

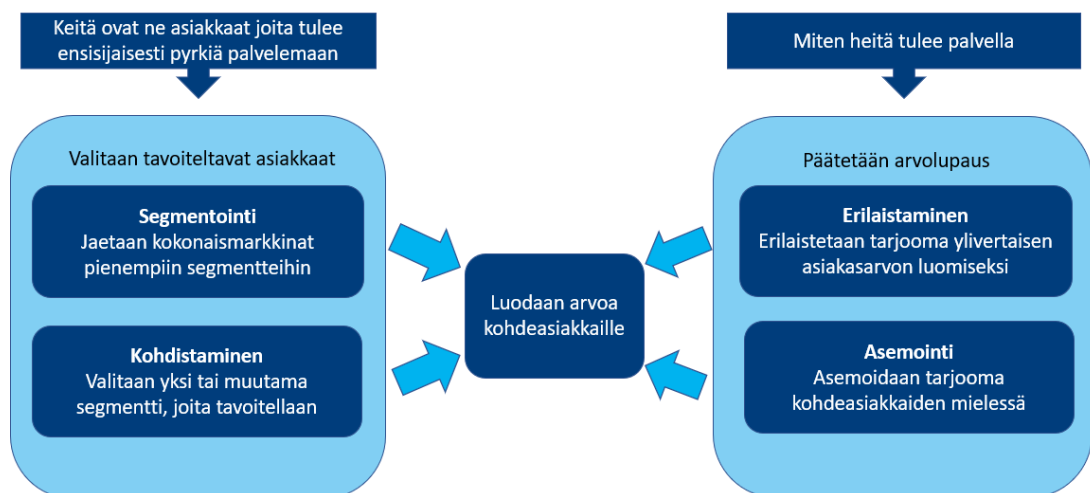
Ropen (2003, 157-158) mukaan koko liiketoiminnan perustana toimii segmentointi. Hänen mukaansa segmentoinnin pohjalta toteutettu perustarjooman modifiointi ja erilaistaminen toimivat avainasemassa nykypäivän menestyvässä liiketoiminnassa. Bergström & Leppänen (2013, 151) mainitsevat segmentoinnin olevan yrityksen kilpailukeinojen perusta. Heidän mukaansa yrityksen menestys pohjautuu markkinoilla olevaan kilpailuun ja yrityksen kykyyn eriyttää oma liikeideansa ja tarjoomansa sekä kilpailuetunsa vastaamaan tavoiteltavaa markkinarakoa. Segmentointiprosessin tarkoituksena on näin ollen tavoiteltavien markkinarakojen ja siellä esiintyvien kohderyhmien arvostusten sekä tarpeiden löytäminen ja näihin vastaaminen kilpailijoita paremmin tai näistä erottautuen (Bergström & Leppänen 2013, 81-88, 150). Bergström & Leppänen (2013, 153) esittämässä segmentointiprosessissa tavoiteltavien segmenttien valintaa seuraakin yrityksen asemointi ja differointi, eli erilaistaminen kilpailijoihin nähden sekä houkuttelevan markkinointiohjelman luominen ja toteuttaminen kullekin valitulle segmentille.

Kotler & Armstrong (2021, 651) määrittelevät differoitumisen, eli erilaistumisen, olevan tarjooman muokkaamista asiakkaille tuotettavan ylivertaisen asiakasarvon saavuttamiseksi. Yrityksen etsiessä ja muokatessa tarjoomansa erottautuakseen kilpailijoistaan yhden tai useamman kohderyhmälleen arvoa tuottavan tekijän osalta, pystyy se heidän mukaansa

tavoittelemaan kohderyhmäänsä kuuluvia asiakkaita aidosti kohderyhmän ostopäätökseen vaikuttavien kilpailuetujen kautta.

Fahy & Jobber (2015, 131) määrittelevät asemoinnin olevan ”yrityksen tarjoaman suunnitellua siten, että se on mielekkäässä ja selkeässä asemassa kohdeasiakkaan mielessä.” Bergström & Leppänen (2013, 160) mukaan asemointi on yrityksen strateginen päätös siitä, miten se haluaa näyttäytyä ostajien mielessä kilpailijoihin nähden. Fahy & Jobber (2015, 131) kirjoittavat asemoinnin olevan markkinoinnin haastavin, mutta samalla myös tärkein tekijä.

Asemoinnin ja erilaistumisen perusedellytys on ymmärrys valittujen kohdesegmenttien odo- tuksista ja tarpeista sekä jo olemassa olevien tuotteiden sekä palveluiden olemassaolosta ja kyvystä vastata valittujen segmenttien tarpeisiin (Bergström & Leppänen 2013, 160). Onnistu- neen asemointistrategian saavuttamiseksi yrityksellä tuleekin olla ymmärrystä paitsi koh- deasiakkaista, myös kilpailijoista sekä yrityksen omista ainutlaatuisista ominaisuuksista ja mahdollisuuksista vastata kohderyhmien ja kilpailijoiden asettamiin haasteisiin (Fahy & Job- ber 2015, 132). Onnistuneen segmentointiprosessin aikana yritys valitsee kuvion 10 mukaisesti tavoiteltavat asiakkaat, sekä erilaistaa ja asemoi toimintansa luodakseen arvoa kohdeasiakkailleen (Kotler & Armstrong 2021, 204). Tuotettuaan arvoa asiakkailleen, pystyy yritys saamaan arvoa itselleen (Kotler & Armstrong 2021, 48; Luotonen ym. 2022, 33).



Kuvio 10 Asiakaslähtöinen markkinointistrategia mukailten Kotler & Armstrong (2021, 204)

Kilpailustrategiat

Kilpailustrategia on liiketoiminnan tärkeimpiä asioita, sillä yritykset voivat vain harvoin toimia kilpailemattomilla markkinoilla. Lähdemäen (2020b) mukaan yrityksen tulee kilpailussa pärjä- täänsä löytää omille kohdeasiakkaalle merkitykselliset kilpailuedut sekä oman positionsa näi- den asiakkaiden mielessä. Asiakkaiden tarpeisiin ja tavoitteisiin vastaavat kilpailuedut ovat

yrittäjien mahdollisuus tavoiteltaessa kasvua ja suurempaa menestystä. Se on myös keino, jota hyödyntämällä myös uusi, pieni tai korvaavaa hyödykettä tarjoava organisaatio pystyy erottautumaan markkinoilla ja näin taklaamaan kilpailijoiden vaikutuksia omaan toimintaansa. (Hänti 2021, luku 4.)

Yrityksen valitsema kilpailustrategia voi perustua kustannusjohtajuuteen, erilaistamiseen tai keskittymiseen. Kustannusjohtajuuteen pyrkivässä kilpailustrategiassa asiakkaista kilpaillaan tuotteiden ja palveluiden alhaisella hinnalla, eli asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää ensisijaisesti hintaan liittyviä tekijöitä. Yritys pyrkii laskemaan yksikkökustannuksiaan, ja näin saavuttamaan kilpailijoitaan alhaisemman hinnan. (Bergström & Leppänen 2013, 88.) Koska tarjoaman yksikkökustannukset laskevat tiettyyn pisteeseen saakka tuotetun määrän noustessa, ovat kustannusjohtajuuteen perustuvat kilpailutekijät usein lähinnä suurtuotantoa hyödyntävien suuryritysten kilpailustrategia. (Pohjola 2014, 76, 79).

Erilaistumiseen tähtäävässä strategiassa yritys pyrkii tarjoamaan kilpailijoista erottautuvia tuotteita tai palveluita, joiden tuoman arvon vuoksi hinta ei ole merkittävin ostopäätökseen vaikuttava tekijä (Bergström & Leppänen 2013, 88-89). Yritys voi erottautua muista radikaalin uuden luomisella, eli luomalla yliveraista, ennennäkemätöntä sekä markkinat mullistavaa kilpailuetua, jota kukaan muu ei aiemmin ole osannut ajatella. Radikaali uusi on mahdollisesti myös kilpailuetu, jota muut eivät kykene tai niiden ei kannata lähteä kopioimaan. Radikaalin uuden luonnilla luodaan kokonaan uusia markkinoita sen sijaan, että parannettaisiin jo olemassa olevia. Yritys voi myös muokata toimintaansa havaitessaan toimialaan vaikuttavia muutoksia. Toimialaan vaikuttavia muutoksia voivat olla muun muassa erilaiset megatrendit kuten ilmastonmuutos, digitalisaatio, globalisoituminen sekä teknologia muutokset. Toimialaan vaikuttavat muutokset voivat olla myös muutokset toimialan asiakkaiden demografisissa, psykograafisissa tai muissa ostokäyttäytymiseen liittyvissä tekijöissä. Markkinoilla havaittujen muutosten myötä toimintaansa muokkaavat yritykset voivat pyrkien vastaamaan muiden jättämiin markkina-aukkoihin, tai ne voivat tarjota oman ratkaisunsa kilpailijan tarjoomalle. Yritys voi myös keskittyä täyttämään kilpailijoiden tarjoaman katveeseen jääviä tarpeita. Tällöin yritys myös fokuoiteuu, eli keskittyy tiettyyn osa-alueeseen tai pieneen segmenttiin, ja pyrkii vastaamaan näiden tarpeisiin erilaistamalla omaa tarjoomaansa heille sopivaksi. (Vierula 2021, 74, 76; Bergström & Leppänen 2013, 88.)

Konkreetitiset hyödyt

Yritysten markkinointibudjetit sekä muut resurssit ovat lähes aina rajalliset. Segmentointi onkin paitsi strategisen markkinoinnin, myös kannattavuuden ydintä. Segmentoinnin avulla yritys kykenee kohdistamaan markkinointitoimenpiteensä kohderyhmälle suunnitellun markkinointistrategian mukaisesti kustannustehokkaasti. Yrityksen tunnistuessa kohderyhmänsä, kykenee se kohdistamaan markkinointikampanjansa sekä asiakkaita kiinnostavat ja puhuttelevat viestit

tehokkaasti oikeaa kanavaa hyödyntäen oikeille ihmisille. Yritys kykenee näin myös erottautumaan ja kasvattamaan bränditunnettuuttaan kohderyhmän keskuudessa. Segmentoinnin avulla yritys pystyy näin kohdistamaan rajalliset resurssinsa vain itselleen kannattavimpien ja kiinnostavimpien kohderyhmien tavoitteluun. Resurssiaan tehokkaasti hyödyntävän yrityksen panos-tuottosuhde pysyykin näin ollen tehokkaana ja hallittavana. Segmentoinnin avulla yritys kykeneekin kasvattamaan markkinointiin sijoitetun pääoman tuottoastetta (ROI) sekä vähentämään asiakkuuden hankintakustannuksia. (Bergström & Leppänen 2013, 152; Peterson 2022.)

Segmentoinnin avulla yritys kykenee optimoimaan kohdeasiakkaidensa asiakaspolkua sekä heidän asiakaskokemuksiaan. Kohdeasiakkaita sekä heidän motivaatioitaan ymmärtämällä yritys kykenee vastaamaan ja ennakoimaan asiakkaiden ostopolkuun ja asiakaskokemukseen sekä näissä tapahtuviin muutoksiin aina tietoisuuden heräämisestä hankintaan ja käyttöön sekä uuteen hankintaan saakka. Segmentoinnin voidaankin sanoa auttavan saavuttamaan korkeamman asiakkuuden elinikäisen arvon yritykselle. Jatkuvan segmentoinnin ja markkinoiden seuraamisen kautta yritys kykenee myös ennustamaan asiakaskäyttäytymisen muutoksia ja näin vastaamaan näihin oikea-aikaisesti. Jatkuvan segmentoinnin avulla yritys kykenee tunnistamaan ja pilkkomaan segmenttejä jatkuvasti yhä pienempiin osiin vastatakseen segmenttiin kuuluvien muuttuviin tarpeisiin. Segmenttien tunnistaminen ja tunteminen myös edesauttavat yritystä tuote- ja palvelukehityksessä. (Peterson 2022.) Segmentoinnin avulla yritys voikin saavuttaa tilanteen, jossa se kykenee saamaan pienillä asiakkuuden hankintakuluilla asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan yrityksen palveluista muita isomman hinnan nyt ja tulevaisuudessa.

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimusstrategian osaa, joka pyrkii vastaamaan siihen, miten tutkittavaa aihetta lähestytään etsittäessä vastausta tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ym. 2007, 128; Puusa & Juuti 2020, 9). Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma sekä muun muassa käytettävät resurssit ja tutkimuksen aikataulu vaikuttavat osaltaan kulloiseenkin tutkimukseen sopivan menetelmän valintaan (Hirsjärvi ym. 2007, 128). Menetelmävalintaa tehdessä tulee tutkijoiden ottaa huomioon menetelmän tehokkuus, tarkkuus, luotettavuus sekä sen taloudellisuus tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus huomioiden (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34).

Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on halu ymmärtää kokonaisvaltaisesti ihmisten toimintaa ohjaavia päämääriä ja toiminnalle annettavia merkityksiä sekä muun muassa ihmisten halujen, käsitysten, uskomusten, arvojen sekä ihanteiden avulla sitä ymmärryshorisonttia, jossa nämä elävät. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään vielä tunnistamattomia totuuksia sen sijaan, että haettaisiin vahvistusta jo tiedossa oleville

asioille. (Vilka 2021, luku 3; Hirsjärvi ym. 2007, 156-157.) Vilka (2021, luku 3) kirjoittaa Alasuutarin (1994) todenneen laadullisen tutkimuksen myös vastaavan kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi näin ollen tämän tutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin hyvin, sillä tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään uusia näkökantoja ja tietoja tutkittavasta aiheesta.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 71-73) toteavat haastattelun, kyselyn, havainnoinnin sekä erilaisten dokumenttien olevan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun yleisimpiä menetelmiä. Hirsjärvi & Hurme (2000, 34,36) kertovat haastattelun soveltuvan tilanteisiin, joissa haastateltava toimii tutkimustilanteessa subjektina, eli aktiivisena merkityksiä luovana osapuolena. Haastattelu soveltuukin heidän mukaansa tutkimuksiin, joissa aiheen voidaan olettaa antavan monitahoisia vastauksia, ja joihin tutkija voi haluta selvennyksiä sekä mahdollisia perusteluja. Haastattelijan ja haastateltavan muodostama kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne mahdollistaa näin haastattelun aikana syntyvän syvemmän tiedonhankinnan. Haastattelun etuna on lisäksi mahdollisuus selvittää haastateltavan vastauksiin vaikuttavia syvempiä motiiveja. Haastattelu mahdollistaa myös ilmiöiden välisten yhteyksien sekä uusien hypoteesien saannin muiden tietojen ohessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34, 36.)

Hirsjärven ym. (2007, 200) mukaan laadullisen tutkimuksen päämenetelmänä pidetyn haastattelun etuna on sen joustavuus ja säädeltävyys tilannetta ja vastaajia mukailevaksi. Joustavuudella tarkoitetaan muun muassa haastattelijan mahdollisuutta esittää kysymyksiä aiheelliseksi katsomassaan järjestyksessä. Lisäksi haastattelun aikana kysymys voidaan tarvittaessa toistaa tai kysymyksen syvyyttä voidaan muuttaa. Mahdollisia väärinkäsityksiä voidaan myös haastattelun aikana oikaista. Tutkimushaastattelun aikana voidaan myös käydä syvempää keskustelua tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 70-73.)

Tutkimushaastattelulla on useita toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella eroavia toteutustapoja. Strukturointiasteella tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävien kysymysten ja niiden esittämisjärjestyksen vaihtelevuutta sekä tilanteen jäsentämistä haastattelijan toimesta. Puolistrukturoiduksi haastatteluksi voidaan kutsua haastattelua, jossa vähintään yksi haastatteluun liittyvä näkökohta pysyy ennalta määritellyssä muodossa. Puolistrukturoidulla teema-haastattelulla tarkoitetaan näin ollen haastattelua, jossa haastattelu etenee etukäteen päätettyjen, kaikille haastateltaville samoina pysyvien teemojen avulla, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 2000. 45-48). Haastattelun teemojen ja näiden selvittämiseksi esitettyjen puoliavointen ja avointen kysymysten lähtökohtana voidaan pitää tutkimuksen viitekehystä, eli jo olemassa olevaa tietoa aiheeseen liittyen. Näin ollen myös tutkimuksen tarkoitus, tehtävä tai tutkimusongelma vaikuttavat osaltaan käsiteltäviin teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-77.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sen mahdollistaman joustavuuden vuoksi. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää haastateltavien antamien vastausten taustalla vaikuttavia merkityksiä sekä saamaan lisää tietoa ja mahdollisia tarkennuksia monimerkityksellisiin vastauksiin. Vuorovaikutuksellinen haastattelutilanne antoi mahdollisuuden haastattelutilanteessa tapahtuvaan tarkentamiseen ja syvemmän vastauksen etsimiseen.

Hirsjärvi & Hurme (2000, 561) toteavat haastattelut toteutettavan usein yksilöhaastatteluina. Viime aikoina myös ryhmässä tapahtuvat haastattelut ovat nostaneet suosiotaan. Ryhmähaastattelussa pyritään haastateltavien spontaaniin kommentointiin sekä huomioiden tekemiseen. Ryhmähaastattelua voidaan hyödyntää muun muassa laajempien tutkimusten alkuvaiheessa selvittäessä erilaisten mielipiteiden tai vastausten vaihtelevuutta. Ryhmissä tapahtuvia haastatteluja voidaan hyödyntää myös tutkimuksissa, joiden tavoitteena on selvittää ryhmän yhteinen näkemys käsiteltävästä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.)

Ryhmähaastattelun etuina voidaan pitää niiden kykyä tuoda haastateltavien mielipiteitä esiin yksilöhaastattelua helpommin. Ryhmähaastattelut ovat myös käytettävien resurssien puolesta tehokkaampia kuin yksittäin toteutetut haastattelut. Haastattelutyöläisen heikkoutena taas voidaan pitää mahdollisia ryhmädynamiikkaan tai valtahierarkiaan vaikuttavia tekijöitä. Sen heikkoutena voidaan myös pitää tutkimustulosten analysointivaiheessa esiintyviä haasteita tiedostaa kulloinkin äänessä oleva haastateltava. Videoiduissa tai muun tekniikan avustamassa keskusteluissa tämä haaste menettää kuitenkin merkitystään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63.) Ryhmähaastattelu sopi tähän tutkimustyöhön, sillä tarkoituksena oli selvittää laajasti koko ryhmän kokemuksia ja toiveita käsiteltävistä asioista. Ryhmässä käytävän keskustelun avulla pystyttiin myös mahdollistamaan osallistujien keskinäinen keskustelu käsiteltävien aiheiden osalta, ja näin mahdollistamaan uusien ajatusten esiin tuleminen.

Hakala (2018, osa 1) toteaa kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun ja käsittelyn toteutuvan usein samanaikaisena prosessina. Hänen mukaansa aineiston analysointi on luontevaa suorittaa aineistonkeruun yhteydessä, sillä analysoitu aineisto ohjaa usein aineistonkeruuta sekä muun muassa kohderyhmää jolle tutkimus tehdään. Aineiston jatkuva analysointi keruun ohella voi Hakalan (2018, osa 1) mukaan vaikuttaa osaltaan myös koko tutkimuksen tehtävänäasetteluun.

Alasuutarin (2012, luku 2) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Laadullisen tutkimuksen analysoinnin aikana tutkimusaineistoa tarkastellaan hänen mukaansa teoreettisen viitekehyksen sekä kysymystenasettelun kannalta oleellisten näkökantojen kautta. Näin tutkimuksen kautta kerättyä aineistoa voidaan rajata ja pelkistää hallittavammaksi määräksi erilaisia havaintoja. Laadullista tutkimusta analysoidessa

havaintoja yhdistetään etsimällä niitä yhdistäviä tekijöitä tai etsimällä poikkeuksetta kaikkia havaintoja selittäviä sääntöjä. (Alasuutari 2012, luku 2.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kerätystä aineistosta kelvollinen analyysi. Analyysi rakentuu kyvystä saada aineistosta irti tarpeellinen sekä tutkijan kyvystä tehdä tulintoja havaintojensa pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin määrällisen datan sijaan ymmärtämään tutkimuskohteita ja saavuttamaan tutkimuksen kannalta riittävä aineisto analyysin tekoa varten. (Hakala 2021, osa 1.) Riittäväällä aineistolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineistonkeruun kautta saatavat tiedot alkavat toistua. Tällöin puhutaan aineiston kylläisyydestä tai saturaatiosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koon määrittely voi tämän vuoksi osoittautua ongelmalliseksi etukäteen tehtynä. (Hirsjärvi ym. 2007, 176-177.)

Tutkimuksen aikana kerättävän aineiston kylläisyys vaikuttaa sen laatuun ja näin koko tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliuden ja validiuden kautta. Reliabiliudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimustulosten voidaan katsoa olevan toistettavia, mikäli kaksi eri arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen, tai sama tutkija päätyy samaan lopputulokseen kahden eri kerroilla toteutetun tutkimuksen kautta. Validiudella taas tarkoitetaan tutkimuksen tai tutkimusmenetelmän pätevyyttä, eli kykyä mitata sitä, mitä sen halutaan mittaavan. (Hirsjärvi ym. 2007, 185, 226-227.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua tulee jokaisen tutkimuksen kohdalla pohtia ja arvioida. Hirsjärvi ym. (2007, 227) toteavat Janesickin (2000) todenneen laadullisen tutkimuksen toistettavuuden ja pätevyyden arvioinnin kannalta keskeisiä asioita olevan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden, tutkimuspaikkojen sekä tapahtumien kuvaukset. Validiutta arvioitaessa näitä kuvauksia tarkastellaan kuvauksiin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuuden kautta. Tutkimusprosessin jokaisesta vaiheesta tehty tarkka kuvaus kohentaa näin tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Aineiston laatua tarkasteltaessa huomiota kiinnitetään aineiston hankinnan olosuhteisiin sekä paikkaan tai mahdollisiin häiriötekijöihin tai haastattelun aikana tapahtuneisiin virhetulkintoihin. Myös tutkimukseen käytettyä aikaa sekä tutkijan omaa itsearviointia on hyvä tarkastella aineiston luokittelun ja luokitteluun vaikuttaneiden seikkojen ja perusteiden ohella. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Huomioon otetaan myös laatuun heikentävästi vaikuttavia seikkoja kuten aiottujen haastatteluiden tekemättä jättäminen, haastattelun aikainen tai niistä tehtyjen talenteiden heikko kuuluvuus, litteroinnin tai luokittelun vaihtelevuus ja satunnaisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.) Luotettavuuteen vaikuttavat osaltaan myös ihmisten luontainen taipumus vastata sosiaalisesti suotavia vastauksia sen mukaan, miten haluavat vastausten esittelevän itsensä vastapuolelle. (Hirsjärvi ym. 2007, 201) Tutkimusaineiston laatuun voi osaltaan vaikuttaa myös ryhmän asettamat paineet vastata toisin kuin haluaisi. Tutkimusaineiston tulisikin vastata mahdollisimman hyvin tutkittavien todellista ajatusmaailmaa.

Tutkimusaineiston laatua tarkasteltaessa tulee myös aina ottaa huomioon tutkijan ja haastateltavan yhteistoiminnan vaikutukset aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

Tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen sekä toteutuksen yksityiskohtainen kuvaaminen kuuluvat luotettavuuden lisäksi hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden kautta tarkastellaan tutkimustyön eettisiä tekijöitä. Näiden periaatteiden mukaan tutkimuksen tulee noudattaa rehellistä, huolellista sekä tarkkaa työskentelyä niin tiedonhankinnan ja tutkimustyön kuin tulosten analysoinnin ja tallentamisen sekä arvioinnin ja raportoinnin osalta. Näiden periaatteiden mukaisesti toisten tutkijoiden tekemää työtä tulee kunnioittaa, ja näin välttää muiden tekstien luvaton lainaamista tai heidän osallisuutensa vähättelyä. Tutkijan tulee välttää myös omien tutkimustensa plagiointia. (Hirsjärvi ym. 2007, 23-27.)

Tutkimustyön tulee noudattaa avoimuutta ja kestäviä valintoja sekä ihmisarvoa kunnioittavaa toimintaa koko tutkimusprosessin ajan aina tiedonhankinnasta tutkimuksen arviointimenetelmiin saakka. Tutkimuksen eettisiin kysymyksiin liittyy myös tutkimukseen osallistuvien asema sekä oikeudet ja vastuut sekä velvollisuudet tutkimustulosten omistajuuden ohella. Myös tutkimusta koskevien sopimusten sekä muun muassa aineiston säilytystä koskevia seikkoja tarkastellaan tutkimuksen eettisten vaatimusten täyttymistä pohdittaessa. Tutkimuksen rahoituslähteet sekä muut tutkimuksen toteutuksen tai sen luotettavuuden kannalta oleelliset sidosryhmät tulevat lisäksi tarkasteluun eettisiä kysymyksiä pohdittaessa. Tutkimuksen eettisyyttä arvioidessa tuleekin ottaa huomioon myös se, miksi tutkimus on toteutettu ja minkä tahon ehdoilla. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella ja analysoida kriittisesti ilman sepittelyä tai kaunistelua. Tutkimuksesta julkaistava raportti tulee lisäksi olla totuudenmukainen. (Hirsjärvi ym. 2007, 23-24.)

Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön tutkimusprosessi lähti liikkeelle huhtikuussa 2022 välittömästi opinnäytetyöstä sovittaessa. Varsinaisen tutkimusprosessin ensimmäisenä vaiheena oli aiheeseen tutustuminen sekä tietoperustassa käsiteltävien aiheiden rajaaminen. Tietoperustassa käsiteltävät aiheet selkiytyivät nopeasti kesäkuun 2022 alkuun mennessä. Tietoperustassa päädyttiin kuvion 11 mukaisesti määrittelemään tutkimukselle ja tavoiteltavalle lopputulokselle keskeiset käsitteet sekä tarkastelemaan toimeksiantajan liiketoimintaympäristöä. Segmentointiprosessin vaiheet sekä segmentoinnin hyödyt liiketoiminnalle olivat luonteva valinta tietoperustaan, sillä nämä olivat tavoitteena olleen oppaan ja sen kehittämiseksi tehtävän tutkimustyön kannalta ratkaisevia.

Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui, **mitä tietoa segmentointia käsittelevän oppaan tulisi sisältää**. Tähän kysymykseen haettiin vastausta neljän apukysymyksen avulla. Nämä kysymykset kuuluivat:

- mikä on yrittäjien yleinen ymmärrys segmentoinnista
- Mitä vastaväitteitä yrittäjät esittävät segmentoinnille
- Miten yritysneuvojat käsittelevät segmentointia tapaamisissa aloittelevien yrittäjien kanssa
- Mitä asioita yritysneuvojat näkevät tarpeellisina käsitellä oppaassa



Kuvio 11 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen ensimmäisten apukysymysten avulla pyrin kasvattamaan omaa ymmärrystäni yrittäjien ymmärryshorisontista segmentointiin liittyen. Niiden avulla pyrittiin hahmottamaan oppaan kohderyhmä sekä sitä tietotasoa, millä oppaan tulee liikkua. Oppaan haluttiin olevan yrittäjiä segmentointiin kannustava ja ohjaava, joten sen yhtenä keskeisenä tavoitteena voidaan pitää ajatuksen myymistä segmentointiin ryhtymisestä. Myyntiin tähtäävän kirjoittamisen yhtenä keskeisenä tehtävänä on lukijan vasta-argumenttien kumoaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja jopa jo ennen niiden ilmaantumista (Pulka 2022). Tämän takia oli toisen apukysymyksen avulla tarkoitus selvittää, mitä vastaväitteitä yrittäjät antavat segmentoinnille, ja miksi. Lisäksi tutkimuksen kautta oli tarkoitus selvittää, miten segmentointia käsitellään tällä hetkellä yritysneuvonnassa ja mitä yritysneuvojat toivovat oppaan sisältävän, ja miksi. Näiden kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville segmentoinnin käsittelyn tämänhetkinen taso, sekä mahdolliset apukeinot tai asiakkaille tarjottavat tietolähteet.

Tutkimustyössä käytettiin laadullista teemahaastattelua, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Opinnäytetyön alkuvaiheessa ajatuksena oli suorittaa kvalitatiivinen haastattelututkimus

yritysneuvojille sekä kvantitatiivinen kyselytutkimus aloitteleville yrittäjille. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla oli ajatuksena hakea vahvistusta kvalitatiivisen tutkimuksen kautta löytyneille asioille. Tarkemman harkinnan jälkeen tutkimus päädyttiin kuitenkin toteuttaa vain yrittäjäneuvojille suunnatun kvalitatiivisen haastattelun kautta. Päätökseen vaikuttivat käytettävissä olevat resurssit sekä aikaisempien tutkimusten ja muun lähdekirjallisuuden sekä yleisen yrittäjien ja liike-elämän havainnoinnin kautta syntynyt ymmärrys tutkimuskohteiden ymmärryshorisontista tutkimusaiheeseen liittyen.

Syntynyt ymmärrys yrittäjien ymmärryshorisontista antoi viitteitä kvantitatiivisen strukturoidun kyselytutkimuksen sopimattomuudesta tarkoitukseensa, joten ajatus tämän tutkimusmenetelmän käytöstä päätettiin hylätä. Mahdollisen strukturoidun kyselytutkimuksen haasteiksi ilmeni kyselyn mahdollisten vastaajien alhainen perehtyneisyys ja ymmärrys aiheesta sekä suuri mahdollisuus väärinymmärryksille. Merkittäviä virheitä saataviin tuloksiin olisi näin ollen voinut syntyä opinnäytetyöntekijän ja kyselytutkimukseen vastaavien erilaisista kokeuksista segmentointiin ja siinä käytettävistä käsitteistä ja niiden merkityksestä. Kyselytutkimuksen poisjättämisen puolesta puhui myös ymmärrys siitä, että kyselyn kohderyhmän keskuudessa vastaamattomuus tai keskenjättäminen olisivat saattaneet nousta korkeaksi aiheen ollessa vastaajille uusi tai hankala. Näiden haasteiden toteutuminen olisi näin ollen vaikuttanut tutkimuksen reliabiliuteen sekä validiuteen. Yrittäjäneuvojien haastattelun puolesta taas puhui yrittäjäneuvojen jokapäiväisessä asiakastyössä kertynyt kokemus omien asiakkaidensa tilanteesta ja tarpeista. Opinnäytetyössä voitiin näin hyödyntää yrittäjäneuvojille vuosien saatossa kertynyttä arvokasta ymmärrystä ja hiljaista tietoa omien asiakkaidensa ymmärryshorisontista ja tarpeista. Kohderyhmän keskuudessa toimivien yrittäjäneuvojen kohtaamia aiheeseen liittyviä vastaväitteitä voitiin myös kerätä keskitetysti.

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmäkeskusteluna viikolla 24 Microsoft TEAMS-verkkokokouksena. Haastattelun teemat pohjautuvat opinnäytetyön tavoitteisiin ja nousivat tietoperustasta sekä muun muassa ymmärryksestä asiakkaiden läpikäymistä prosesseista uuden asian hyväksymisessä ja siihen ryhtymisessä. Teemahaastattelun runko pohjautui teemoihin, jotka kerrottiin haastateltaville haastattelutilaisuuden alussa. Jokaisesta haastatteluteemasta oli ennalta suunniteltu muutamia puoliavoimia sekä avoimia kysymyksiä. Haastattelutilanne haluttiin kuitenkin pitää joustavana, joten myös haastattelun aikana nouseville kysymyksille ja keskustelulle haluttiin jättää tilaa. Eryteisesti haastattelun aikana haluttiin saada selvyttä niistä syistä, miksi vastaaja vastaa kuten vastaa. Tutkimuksen tutkimusrunko on esitetty liitteessä 1.

Ryhmähaastatteluun osallistuneet yrittäjäneuvojat ilmaisivat itse kiinnostuksensa osallistua oppaan kehittämiseen ja näin ollen haastatteluun. Varsinaista haastateltavien rekrytointia ei siis tarvittu. Haastatteluun osallistuikin kolme toimeksiantajan palveluksessa toimivaa yrittäjäneuvojaa. Haastateltavien määrä oli tilanteeseen ja tutkimusaiheeseen nähden sopiva, sillä

haastateltavat edustivat kattavasti niiden yritysneuvojen joukkoa, jotka toimivat toimeksiantajan palveluksessa aloittelevien yrittäjien perusneuvonnan parissa. Osallistujien sopivan määrän puolesta puhuu myös haastattelun kylläisyys, sillä osallistujien vastaukset noudattivat pitkälti samoja periaatteita. Haastateltavien suurempi määrä ei näin ollen olisi todennäköisesti tuonut käytettäviin resursseihin verrattuna juurikaan uutta tietoa.

Haastattelija esitti teemojen mukaisia laajoja kysymyksiä yleisesti koko ryhmälle. Näihin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella yksittäisille osallistujille tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Osallistajat myös vastasivat kysymyksiin keskustelevasti, ja samalla kysellen myös itse muiden mielipiteitä asioihin. Vaikka haastattelun aikana tuli esiin yksilöiden persoonalliset erot sekä heidän yksilölliset vahvuutensa aiheen tiimoilta, osallistuivat haastateltavat keskusteluun tasapuolisesti. Haastattelutilanteessa ei ollut havaittavissa ongelmia ryhmadynamiikan tai valta-asetelmien osalta. Haastateltavissa ei havaittu merkkejä sosiaalisen ryhmäpaineen tai vastausten kautta haettavan hyväksynnän vaikutuksista annettuihin vastauksiin. Tutkimuksen laadullisia tai eettisiä tekijöitä tarkastellessa ei näin ollen havaittu ongelmia ryhmähaastattelun osalta.

Haastattelun aikana oli tarkoituksena selvittää yrittäjien ymmärrystä segmentoinnin eri vaiheista. Lisäksi haluttiin selvennystä näihin vaiheisiin tarkoitettun neuvonnan tämänhetkisestä tilanteesta sekä niihin liittyviä vasta-argumentteja. Haastattelun aikana kävi kuitenkin ilmi, ettei asiakkaina olevien yrittäjien ymmärrys aiheesta riitä vielä segmentointiprosessin eri vaiheisiin. Haastattelun aikana tehty analysointi ohjasi näin haastattelun suunnan hiukan eri suuntaan kuin alun perin oli tarkoituksena. Haastattelun aikana tehtyjen muutosten taustalla oli haastattelusta saatavan riittävän informaation saannin turvaaminen.

Haastattelun aikana käsiteltiin kaikkia apukysymyksiä, mutta vastaukset eri kysymyksiin tulivat keskustelun lomassa hyvin sekalaisessa järjestyksessä. Vastaukset yrittäjien tämänhetkisestä segmentointikäsituksesta sekä vasta-argumenteista tulivat haastateltavien vastauksissa lähes samassa lauseessa. Haastateltavat myös esittivät toiveitaan vastatessaan muun muassa segmentointi käsitksistä. Toiveiden perusteena oli tällöin yrittäjien käsitys tai esimerkiksi vastaväite, johon haluttiin vastata oppaan avulla. Analysointivaiheen aikana haastattelun aineisto luokiteltiin tutkimuksen apukysymyksiä pohjalta tulkittavampaan muotoon. Aineiston luokitteluun vaikutti haastattelutilanteessa saatujen vastausten esiintyminen haastattelun eri vaiheissa. Luokittelun aikana aineistoa jouduttiinkin järjestelemään useaan otteeseen, jotta se saatiin yhtenäiseen ja tulkittavaan sekä riittävän tiivistettyyn muotoon.

Ryhmäkeskustelu oli tarkoitus käydä videoyhteydellä, mutta verkkoyhteyden aiheutuvasta kuormasta ja tästä johtuvista yhteysongelmista johtuen kameroista päätettiin luopua. Kamerayhteyden puuttuminen esti opinnäytetyöntekijää havainnoimasta vastaajien eleitä. Kamerayhteydestä luopuminen kuitenkin paransi merkittävästi TEAMS-verkkokeskustelun

kuuluvuutta, ja keskustelu ja sen pohjalta tehty litterointi onnistui näin vaivattomasti. Kulloinkin äänessä olleen vastaajan henkilöllisyyden selvittämiseen kamerayhteyden puuttumisella ei ollut merkitystä, sillä TEAMS-palvelun avulla vastaaja oli helposti tunnistettavissa. Myös haastateltavien maltillinen määrä helpotti tunnistamista entisestään.

Haastattelutilanne tallennettiin jälkikäteen tehtävää litterointia ja analysointia varten. Haastattelutilanteen aikana haastattelija teki myös muistiinpanoja, joita hyödynnettiin osana tulosten analysointia. Elokuussa 2022 tapahtuneessa litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Word ohjelman sanelutoimintoa. Opinnäytetyöntekijän hallussa oleva litteroitu aineisto tallennettiin analysointia ja myöhempää tarkastelua varten sähköiseen muotoon. Litteroitu aineisto hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua. Myös tutkimusaineiston analysointi toteutettiin elokuussa 2022. Analysoinnin aikana hyödynnettiin liiketalouden opintojen sekä aiempien tutkimusten ja tietoperustan tuomia oppeja.

4 Tutkimustulokset

Segmentointia käsittelevää opasta varten toteutettiin tutkimus, jonka tarkoituksena oli kartoittaa yritysneuvojen näkemyksiä asiakkaidensa käsityksistä segmentoinnista sekä niitä vastaavitteita, joita nämä esittävät yritysneuvojille segmentointiin liittyen. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään sitä, miten yritysneuvojat käsittelevät segmentointia yritysneuvonnassa sekä mitä yritysneuvojat toivovat uudelta oppaalta. Näihin kysymyksiin pyrittiin löytämään vastaukset, jotta opasta rakennettaessa pystyttiin vastaamaan asiakkaiden ja yritysneuvojen todellisiin tarpeisiin ja haluihin sekä näiden taustalla vaikuttaviin motivaatiotekijöihin.

4.1 Yrittäjien yleinen ymmärrys segmentoinnista

Tietoperustassa käytetty lähdekirjallisuus antoi viitteitä segmentointiin liittyvistä haasteista yritystoiminnassa. Kirjallisuus sekä aiemmat havaintoni antoi myös viitteitä siitä, ettei segmentointi käsitteenä ole aloitteleville yrittäjille välttämättä tuttu. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aiemmin olleiden kokemusten kanssa. Yritysneuvojille toteutetun haastattelututkimuksen aikana vahvistui käsitys yrittäjien vaihtelevasta ymmärryshorisontista segmentointiin liittyen. Haastateltava 3:n mukaan yritysneuvojen asiakaskunta on laaja, ja tämän vuoksi yritysneuvojen asiakkaiden lähtötaso sekä ymmärrys segmentoinnista on hyvin vaihteleva. Hänen mukaansa asiakkaina onkin yrittäjiä hyvin erilaisilla lähtökohdilla. Segmentointiin liittyen hän sanoi:

”joillekin se on vähän selkeämpi toi asia, toisille se on ihan niin kuin, että lähdetään nollasta”

Haastateltava 1 kertoi huomanneensa segmentoinnin olevan hänen asiakkailleen usein vieras, joskin myös hänen asiakkaidensa keskuudessa vaihtelua esiintyy. Haastateltava 2 oli kollegojensa kanssa samaa mieltä. Haastateltava 2 vastasi segmentoinnin tunnettuuteen ja ymmärtämiseen liittyen arvion prosentuaalisesta osuudesta siitä, milloin segmentointi on edes jollain tasolla tunnistettua. Hänen mukaansa

”... 60 prosenttisesti varmaan menee vähän yli eikä ole ikinä kuullutkaan semmoisesta, että täytyisi tehdä.”

Toimeksiantajan palveluvalikoimaan kuuluvat muun muassa yrityksen perustamisneuvonta sekä aloitteleville yrittäjille suunnattu Startti Plus-palvelu. Haastateltava 2 kertoikin Startti Plus-palvelussa asiakkaiden usein jo ymmärtävän enemmän segmentointia, ja sitä kenelle he ovat myymässä palveluitaan. Vaikka ymmärrystä täydennetään neuvonnan aikana, ovat yrittäjät hänen mukaansa alkaneet hahmottaa segmentointia ja kohderyhmien määrittämistä perustamisneuvonnan jälkeiseen neuvontaan saavuttaessa.

Keskusteltaessa yrittäjien käsityksistä segmentoinnista, tuli esiin yrittäjien laaja ymmärtämättömyys siitä, mitä segmentointi tarkoittaa. Keskustelun aikana kävi selväksi yrittäjien käsittävän segmentoinnin kieltäytymisenä myydä kaikille ostamisesta kiinnostuneille. Ryhmähaastattelun osallistuneiden näkemykset asiakkaidensa ymmärryksestä segmentoinnista olivat keskenään samankaltaisia. Haastattelun alkuperäisenä tarkoituksena oli tarkastella jokaista segmentoinnin vaihetta erillisenä kokonaisuutena. Kuitenkin tarkennettaessa kysymystä yrittäjien ymmärryksestä ostokäyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä, segmentointikriteereistä tai kysynnän määrittelystä, kävi ilmi, että nämä asiat ovat suurimmalle osalle yrittäjistä vielä tuntemattomia.

Kysyttäessä yrittäjien ymmärryksestä ostokäyttäytymiseen vaikuttavista asioista tai kohderyhmän valintaan vaikuttavista kriteereistä, olivat haastateltavien vastaukset yksiselitteisiä ja toisiaan täydentäviä. Haastateltava 3 totesi ostokäyttäytymistä ja kysyntää koskevan kysymyksen kohdalla markkinointitutkimuksen olevan haaste heidän asiakkailleen. Haastateltava 2 jatkoi vastausta kertoen asiakkaiden odottavan yritysneuvojien kertovan yrittäjälle hänen alansa ja tarjoomansa markkinatilanteen. Nämä vastaukset antavat selkeän kuvan siitä, että segmentointiprosessin alkuvaiheelle sijoittuva markkinatutkimus asettaa haasteita onnistuneelle segmentoinnille. Vastaukset antavat myös viitteitä siitä, että asiakkaat ymmärretään yhtenä kokonaisena ryhmänä, eikä ryhmän sisällä olevia eroavaisuuksia ostokäyttäytymiseen vaikuttavissa asioissa osata vielä etsiä.

Haastattelussa tuli ilmi aloittelevien yrittäjien vielä heikohko ymmärrys segmentoinnista. Koska ymmärrys segmentoinnista vaihtelee yritysneuvontaan osallistuvien keskuudessa, tulee tavoiteltavan oppaan kohderyhmä valita tarkasti. Kohderyhmää valitessa yhtenä segmentointikriteerinä voidaan pitää kohderyhmän ymmärryshorisonttia. Koska segmentointi on

tuntematon suurimmalle osalle yritysneuvontaan osallistujista, voi tämän kohderyhmän valinta olla tämän opinnäytetyön osalta yrittäjien ja toimeksiantajan tavoitteisiin sopiva.

Tutkimustulosten antaessa viitteitä segmentoinnin tuntemattomuudesta ja väärinkäsityksistä siihen liittyen, on opasta suunniteltaessa mietittävä tarkoin sitä, miten segmentointia käsitellään. Oppaan suunnitteluvaiheessa tulee pohtia sitä, onko esimerkiksi segmentointikäsitteiden tarkempi avaaminen tarpeellista tai mielekästä valittavalle kohderyhmälle suunnatun oppaan osalta. Mikäli kohderyhmäksi valikoituu aloittelevat, vielä segmentoinnista tietämättömät yrittäjät tulee segmentointia käsitellä hyvin yksinkertaisella ja ymmärrettävällä tavalla, jotta se kykenee puhuttelemaan ja vastaamaan kohderyhmänsä tarpeisiin. Oppaassa tulee huomioida myös kohderyhmän tämänhetkinen käsitys siitä, mitä segmentointi, tai mikä sen merkitys liiketoiminnassa on, jotta mahdollisiin väärinkäsityksiin ja virheellisiin uskomuksiin perustuvia tietoja voidaan oikaista.

4.2 Yrittäjien esittämät vastaväitteet segmentoinnista

Ryhmäkeskustelun yhtenä tavoitteena oli selvittää aloittelevien yrittäjien vastaväitteitä segmentoinnille. Vastaväitteillä tarkoitettiin tässä opinnäytetyössä niitä asioita, joita yrittäjät esittävät syyksi sille, etteivät ole tehneet tai eivät halua tehdä segmentointia. Keskusteltaessa yrittäjien esittämistä vastaväitteistä, kävi ilmi kuultujen vastaväitteiden olevan keskenään hyvin samankaltaisia jokaisen haastateltavan kohdalla.

Ensimmäisenä vasta-argumenttina tuli esiin yrittäjien halukkuus myydä kaikille. Yritysneuvojat kertoivat yrittäjien mieltävän segmentoinnin kieltäytymisenä myydä muille kuin segmenttiin kuuluville. Haastateltava 1 avasi asiakkaidensa ajatuksia sanomalla:

”Kyllä se ajatus on, että mähän myyn sitten vähemmän, jos mä rajaen enemmän”

Haastattelussa esiin tullut ajatus ja vastaväite on yhteneväinen myös yleisen havainnoinnin kautta saatuun kokemukseen. Vastaväite on myös vastakohta segmentointia käsittelevälle teorialle, jonka mukaan segmentti on sitä kannattavampi, mitä pienemmäksi se on saatu rajattua puhuttelevien markkinointitoimenpiteiden saavuttamiseksi (Bergström & Leppänen 2013, 151).

Vastaväitteenä tuli esiin myös yrittäjien halun kokeilla. Haastateltava 1 totesikin: **” ” mä nyt vaan perustan tän yrityksen, sitten mä haluan kokeilla.” Valitettavan usein se kuuluu asiakkaan huulilta.”** Aloittelevat yrittäjät ajattelevat hänen mukaansa testaavansa ja kokeilevansa ensin kertomalla tuotteestaan tai palvelustaan kaikille, unohtaen sen, ettei tällä tavoin voida kuitenkaan kohdistaa toimenpiteitä niille, joille se olisi kannattavaa. Haastateltava 1 kuvasikin tämän johtavan tilanteeseen **” jolloin sitten hän huutaa tuuleen.”**

Vastaväitteenä voidaan pitää myös yrittäjien ajatusta siitä, että kaikki ovat kiinnostuneita heidän tuotteistaan ja heillä ei ole kilpailijoita, jotka vaikuttaisivat tuotteiden tai palveluiden kysyntään. Haastattelun aikana tuli esiin yrittäjien sokaistuvan helposti omalle tuotteelleen tai palvelulleen. Haastateltava 1 kuvasi tilannetta sanomalla: ” Sen huomaa välillä, että jotkut ovat niin innoissaan siitä omasta palvelusta tai tuotteesta, että niille alkaa tulla jossain semmoinen niin kuin sokeus, että ei nähdä, että oikeasti heidän palvelu on palvelu muiden joukossa ja kilpailijoita kyllä löytyy pilvin pimein. Tai vaikka ei ole samaa palvelua suomen sisällä niin se kilpailija on sitten heti tuossa rajan takana”

Haastateltava 2 toi lisäksi esiin ajatuksen vasta-argumenttien syistä. Hän toi esiin ajatuksen siitä, onko sosiaalisen median markkinointi vielä niin tuoretta, että keskiverto alkavan yrittäjän ikään peilaten, perinteinen hankalammin kohdistettava printtimainonta on vielä päällimmäisenä ajatuksissa, ja tämän takia uusia mahdollisuuksia ei vielä osata hyödyntää. Hän kuvasi lehtimainonnan ja digitaalisen markkinoinnin eroa toteamalla: ”Mutta silloinhan se oli niinku, että sä pistit sen mainoksen siihen lehteen ja toivoit, että se oikea asiakas lukee sen. Mut kun tänä päivänä se on niin erilaista, sä oikeasti pystyt kohdentamaan sitä markkinointia siihen haluttuun ostajakuntaan”

Vasta-argumentin taustalla voidaan olettaa olevan segmentointikäsitteen ymmärtämättömyyden. Eroa tavoiteltavan segmentin- sekä asiakas- käsitteiden välillä ei näin ollen välttämättä osata tehdä. Argumenttien syntyyn voi osaltaan vaikuttaa haasteet ymmärtää se, mitä kilpailijoilla tarkoitetaan. Vasta-argumenttien taustalla voi vaikuttaa myös ymmärtämättömyys siitä, mikä on segmentoinnin tosiasiallinen tarkoitus ja siitä saatava hyöty. Haasteet markkinointitutkimuksen tarpeellisuuden tiedostamisessa ja sen toteuttamisessa vaikuttanevat osaltaan yrittäjien esittämiin vastaväitteisiin sekä pelkoihin kohdistaa liiketoimintaansa segmentoinnin kautta löydetyille kohderyhmille. Tutkimuksen avulla saatujen tietojen perusteella voidaan vetää johtopäätös, jonka mukaan tavoiteltavan oppaan kannalta on ensiarvoisen tärkeää tuoda esiin segmentoinnin kautta mahdollistettavat hyödyt. Hyötyjen esiintuomisen puolesta puhuu myös yrittäjien tosiasiallinen syy tehdä segmentointia, jotta he voivat saavuttaa sen kautta saatavat hyödyt. Tutkimuksen kautta saatujen tulosten osalta vaikuttaa myös siltä, että oppaassa olisi tärkeää tuoda konkreettisten esimerkkien avulla esiin mahdollisuuksia kohdentaa markkinoinnin taktisia toimenpiteitä esimerkiksi digitaalisten kanavien avulla.

4.3 Segmentoinnin käsittely yritysneuvonnassa

Keskusteltaessa segmentoinnin roolista yritysneuvonnassa, kertoi haastateltava 1 yritysneuvonnan koostuvan keskimäärin 1-3 kerran tapaamisista, joiden aikana käydään yrittäjyyteen liittyviä asioita läpi laajalla skaalalla. Kaikki haastateltavat sanoivatkin, että eivät käsittele segmentointia yksittäisenä asiana, vaan osana muuta neuvontaa. Haastateltava 1 kertoi, ettei ota segmentointia esiin erityisesti kokonaisuena aihealueena, vaan asiaa sivutaan

liiketoimintasuunnitelmaa tarkastellessa. Hän totesikin: ”Kun käydään liiketoimintasuunnitelmaa läpi, niin siinä asiakaskohdassa mä täsmennän heille, että olethan ottanut huomioon, että et voi myydä kaikkia kaikille. ” Hän kertoi tiivistävänsä ja täsmentävänsä asian kysymyksiin ” mitä ja kenelle sä myyt, ettei käy niin että nyt myyt kaikille”.

Haastateltava 2 kertoi käsittelevänsä segmentointia kuten haastateltava 1. Hän tuo segmentointiin liittyviä asioita esiin asiakkaan mukaan joko kommentoidessaan liiketoimintasuunnitelmaa tai keskustellessaan asiakkaan kanssa asioista, joita liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käydä läpi. Haastateltava 2 kertoi käsittelevänsä aihetta syvällisemmin myyntiin ja markkinointiin keskittyvän Startti Plus-palvelun yhteydessä. Hänen mukaansa asiakkaat ovat tällöin jo hieman sisäistäneet asiaa, joten segmentointia on helpompi tarkastella tällöin syvemmin.

Haastateltava 3 totesi segmentointia käsiteltävän perustamisneuvonnassa liiketoimintasuunnitelmaa tarkasteltaessa. Hän totesi asiakkaiden usein toteavan myyvänsä kaikille ja kaikille asiakkaille kaikkea. Haastateltava 3 kertoi lähtevänsä tämän jälkeen keskustelemaan, pilkkomaan sekä miettimään tätä asiakkaan kanssa. Hän kertoi pyrkivänsä tarkentamaan asiakkaansa kanssa todellisia potentiaalisia asiakkaita sekä sitä mihin asiakkaan kannattaa satsata markkinointinsa. Haastateltava 3 totesi yritysneuvonnassa käytettävän ajan olevan kuitenkin rajallinen, ja segmentoinnin syvällinen läpikäynti vaatisi erillisen ajan tai muun infon asiasta.

Haastateltavat kertoivat myös hyödyntävänsä esimerkkejä neuvonnan aikana. Haastateltava 1 kertoi hyödyntävänsä muun muassa isojen yritysten toimintatapoja. Hän sanoikin kertovansa asiakkailleen:

”... mä haluan tässä tuoda esiin, että ei kannata kokeilla vaan, että tämä on ihan todistettu ja näin toimivat isot yritykset ja näin heillä kohdennetaan tietyt tuotteet tiettyyn segmenttiin”.

Haastateltava 3 kertoi käyttävänsä neuvonnassa tarvittaessa esimerkkinä itseään. Hän totesikin: ”mä joskus otan itseni kuluttajana esimerkkinä, että mä en välttämättä osta kuten asiakas olettaa. Siis en tiedä onko se ihan OK, mutta ihan itsekin olen kuluttaja ja voin antaa näkemyksiäni, että pitää miettiä, että on erilaisia kuluttajia.”

Myös haastateltava 2 oli samoilla linjoilla haastateltava 3:n kanssa. Hän jatkoikin vastaamalla kollegalleen: ”Joo kyllä mäkin teen sitä, että varsinkin jos asiakas on hyvin vahvasti sitä mieltä, että kyllä kaikki näin tekevät. Jos mä en todellakaan tee, niin sitten mä kyllä sanon, että no valitettavasti minä en ainakaan tee noin. Että, ehkä pitää miettiä sitä, että siellä on niitä, jotka ei tee samalla tavalla.”

Kysyttäessä haastateltavien mahdollisista työkaluista tai asiakkaille annettavista tietolähteistä, tuli esiin jokaisen haastateltavan käyttävän laajasti erilaisia internetistä löytyviä linkkejä ja materiaaleja asiakkaidensa tiedontarpeen täyttämiseen. Haastateltava 3 totesikin:

”mun täytyy sanoa, että mä hyvin paljon googlaan ja otan vähän sieltä sun täältä juttuja, mutta sitten pitikin sanoa, että mehän myöskin ohjataan asiakkaitamme käyttämään suomen uusyrittyskeskuksen materiaaleja, mistä löytyy videoita ja näitä infoja ja näitähän on sitten eri aihealueittain.”

Haastateltava 3 toi myös esiin toimeksiantajan palvelevan asiakkaitaan kolmella kielellä. Äidinkielenään ruotsia puhuva haastateltava 3 kertoikin hyödyntävänsä ruotsinkielisessä neuvonnassa ruotsalaisia tietolähteitä. Hänen mukaansa: **”siellä on jaettu yksi sun toista, niin niitä mä käytän joskus ihan suoraan, että katsokaapa tästä.”** Haastateltava 3 oli huomannut ruotsalaisten ymmärtävän hyvin segmentointia, ja näin ollen ruotsinkielistä materiaalia on hyvin saatavilla aiheeseen liittyen.

Keskusteltaessa segmentoinnin käsittelystä osana yritysneuvontaa, tuli esiin yrittäjien näkemys yritysneuvonnasta. Yritysneuvojat kertoivat haastattelun aikana yrittäjien pitävän yritysneuvojia viranomaisina, jotka vaativat yrittäjiä tekemään asioita. Yritysneuvontaan osallistuminen on kuitenkin vapaaehtoista, eivätkä neuvojat vaadi yrittäjiltä asioita. Tämän vuoksi yritysneuvojat voivat vain suositella segmentointia. Haastateltava 1 totesikin:

”jotkuthan sitten kieltäytyvät, että mä en suostu rajaamaan. Ja jos asiakas kieltäytyy niin hän tekee sen oman päätöksen. Olen siinä vaiheessa yleensä käyttänyt sanaa ”en suosittele” mutta tota me emme ole viranomaisia, että me ei voida kieltää. meillä on kaikki niinku suositusta.”

Tutkimuksen kautta selvisi, että yritysneuvonnassa segmentointiin liittyviä asioita käsitellään muun neuvonnan yhteydessä. Yritysneuvontaan varattava aika on myös rajallinen, joten syvälistä neuvontaa ei keretä antamaan ilman vaihtoehtoiskustannuksia, eli luopumista toisen tärkeän aiheen käsittelystä. Nykyinen käsittelytapa on varmasti perusteltua ja aloitteleville yrittäjille sopivaa. Tulokset viittaavat siihen, että opasta tehdessä segmentointia kannattaa tarkastella konkreettisella ja riittävän yleisellä tasolla, jotta asia pysyy myös kohderyhmälle kiinnostavana. Haastattelun kautta saatavat tulokset tukevat ajatusta siitä, että oppaassa voidaan käyttää konkreettisia esimerkkejä selkeyttämään haluttua viestiä.

4.4 Yritysneuvojien näkemykset oppaassa käsiteltävistä asioista

Haastattelussa tuli selkeästi esiin yritysneuvojien ymmärrys omien asiakkaidensa nykytilanteesta segmentoinnin osalta. Yritysneuvojilla oli näin ollen myös ymmärrystä siitä mitä ja miten opinnäytetyön tavoitteena olevassa oppaassa tulisi käsitellä segmentointia.

Haastateltava 1 toi ensimmäisenä esiin toiveen kaaviokuvasta, jota voidaan hyödyntää kasvotusten tapahtuvan yritysneuvonnan yhteydessä. Hänen mukaansa esille otettava ja asiakkaan kanssa käytävä kuvio on hyvä apuväline. Kysyttäessä mitä tämänkaltaisen kaaviokuvan tulisi sisältää, vastasi haastateltava 2, että kaavion tulisi hänen mielestään keskittyä kuvaamaan varsinaisen segmentointiprosessin sijaan sitä mitä segmentoinnissa tulee ottaa huomioon. Hän täydensi ajatustaan toteamalla ”**Mulla tulee mieleen niinku ajatuksena mindmap**”.

Haastateltava 1 toivoi kaavion kuvaavan yrittäjän polkua kohderyhmien valintaan ja siitä eteenpäin. Haastateltava 2 täydensi vastausta toivomalla kaavion käsittelevän mahdollisuuksien mukaan myös kohderyhmävalinnan vaikutuksia muun muassa markkinointitapaan ja -kanaviin, sekä tuovan esiin segmentoinnin olevan jatkuva prosessi. Hän myös lisäsi, että

”Se ehkä vielä avaa niille ihmisille sen, että miksi tää täytyy tehdä. Se, että tehdään segmentointi ei vielä avaa sitä, vaan se että mihin se vaikuttaa”

Segmentointi-sana oli haastateltavien mukaan heidän asiakkailleen vieras. Haastateltava 2 toikin esiin toiveen lyhyillä termeillä esitettävistä ilmauksista, joiden avulla yrittäjälle pyritään avaamaan sitä, miksi segmentointia on syytä tehdä. Segmentoinnin syiden ja hyötyjen läpikäynnin puolesta puhuu myös yritysneuvojien kokemus siitä, että yrittäjät kokevat yritysneuvojat viranomaisina, jotka vain vaativat yrittäjiltä asioita. Tämän takia haastateltava 2 koki tärkeäksi sen, että segmentointi tuodaan esiin erityisesti hyötyjen kautta.

Keskusteluun osallistuneet yritysneuvojat toivat esiin ajatuksia erilaisten ostopäätökseen vaikuttavien seikkojen esiintuonnista. Esimerkkeinä nousivat esiin nykypäivän trendinä olevan vihreän ja vastuullisen liiketoiminnan merkitys asiakkaiden ostopäätöksissä ja näiden asioiden esiintuonnin merkitys tavoiteltaessa asiakkaita, joille nämä asiat ovat merkityksellisiä.

Haastateltavat toivoivat segmentointia käsittelevältä oppaalta visuaalista esitystapaa. Haastateltava 3 totesikin kuvien olevan parempi kuin varsinaisen tekstin. Haastateltavat toivoivat oppaan sisältävän vain lyhyitä ja kompakteja tekstejä, jotka auttavat asiakkaita kiinnostumaan aiheesta ja ymmärtämään aiheen tärkeyden. Oppaan muodosta keskusteltaessa yritysneuvojien näkemyksenä oli infolehtinen. Vaihtoehtona esitetty työkirja ei saanut kannatusta, sillä tämä nähtiin mahdollisesti hieman raskaana luettavana. Työkirjatyypin oppaan heikkoutena nähtiin myös sen mahdollisuus näyttäytyä yrittäjille uutena vaadittavana tekemisenä. Haastateltava 2 myös totesi liiketoimintasuunnitelman olevan yrittäjien työkirja, johon myös segmentointia käsittelevät asiat kirjataan. Haastateltava 1 esitti kuitenkin ajatuksen oppaan takakanteen sijoitettavasta tarkistuslistasta, josta yrittäjä voi tarkistaa asiat, jotka hän on ottanut jo huomioon.

Haastateltava 2 nosti esiin ajatuksen muutaman esimerkkitoimialan avaamisesta esimerkein. Ajatuksen taustalla oli ymmärrys eri toimialojen erilaisista vaatimuksista ja

huomioonotettavista seikoista segmentointia tehdessä. Haastateltava 2 uskoi esimerkkitoimialojen käsittelyn avaavan yrittäjien ajattelua ja käsitystä oman alansa erityispiirteistä segmentoinnin osalta. Myös muut haastateltavat tukivat tätä ajatusta. Haastateltava 1 sivusi aiemmin keskustelun aikana aihetta pohtimalla muun muassa sitä, kuinka yleisesti tiedetään tiettyjen alojen palveluille olevan tarvetta, mutta tosiasiallisen ostajan ja hänen käytettävissä olevien varojen vuoksi maksajia ei välttämättä ole riittävästi. Yritystoimintaa pohdittaessa ei näin ollen välttämättä osata ottaa huomioon asiakkaiden kykyä ja halukkuutta maksaa palvelusta sitä hintaa, millä yrittäjän on mielekästä tarjota palvelujaan. Erityisesti tämän kaltaisista aloista nousi esiin vanhustenhuoltoon ja mielenterveyspalveluihin keskittyvien palveluntarjoajien toimet.

Yritysneuvojien toiveet oppaan osalta olivat selkeitä, ja perusteltavissa. Hyötyjen esiintuominen korostui tutkimuksen jokaisessa osassa, joten on selvä, että oppaassa tulee tuoda segmentoinnin hyötyjä selvästi ja selkeästi esiin. Segmentoinnin tarkastelua hyötyjen kautta tukee myös yritysneuvojien toive siitä, että opas toimisi yrittäjien mielenkiinnon herättäjänä sekä segmentointia avaavana helppolukuisena ja visuaalisena materiaalina.

Segmentoinnin tuomat hyödyt ja tarpeellisuus ovat monesti todistettu, ja myös haastatteluun osallistuneiden yritysneuvojien esiin tuoma tosi asia. Koska segmentointi on monelle aloittelevalle yrittäjälle kuitenkin tuntematon, ei heillä ole vielä ymmärrystä tai tietoa tästä tosiasiasta. Osittain tämän ymmärtämättömyyden takia ihmisillä on usein ryhmäkeskustelussakin esiin tullut mielikuva ja käsitys, jonka mukaan yrityksen tulee pärjätäkseen tavoitella asiakkaikseen mahdollisimman laajalla otannalla kaikkia, samalla tarjoten heille mahdollisimman laajasti kaikkea. Näin ollen aiempi käsitys ohjaa yrittäjät toimintaan, eli myymään kaikille kaikkea. Jotta tähän käsitykseen pystytään vastaamaan, tulee oppaassa ottaa huomioon seikat, joiden avulla näitä käsityksiä voidaan korjata uudella tiedolla.

5 Opas segmentoinnista

Hyvä opas tukee tekijäorganisaation liiketoiminnallisia tavoitteita, ja tukee näin paitsi organisaation, myös oppaan kohderyhmän tavoitteita. Hyvä opas huomioikin kohderyhmänsä ja viestii tälle puhuttelevan ja kirkkaan viestinkärjen avulla. Opas myös vastaa kohderyhmän keskuudessa pohdittaviin asioihin. Hyvän oppaan tunnuspiirteenä on sen kyky houkutella ja herättää kohderyhmän mielenkiinto opasta kohtaan. (Oiva 2017.)

Toimeksiantajana toimivalla Novagolla ei ollut aiempaa opasta segmentointiin liittyen, joten opasta voidaan pitää asiakaslähtöisen tuotekehitysprosessin lopputuloksena syntyneenä uutena tuotteena. Oppaan kehittämisessä hyödynnettiin kokonaisuudessaan kuviossa 12 esiteltyä prosessia. Markkinointiprosessin mukaisesti oppaan kehittäminen aloitettiin

tutustumalla ja ymmärtämällä yrittäjien näkyviä ja tiedostamattomia tarpeita ja haluja. Työn taustalla oli myös ymmärrys siitä, ettei kannattavaan liiketoimintaan pyrkivän yrittäjien todellisena tarpeena ole tehdä segmentointia, vaan saada siitä saatava hyöty liiketoiminnan kehittämiseksi.

Oppaan aiheeseen liittyen oli selvää, että opas suunnattiin vain pienelle osalle yrittäjiä. Näin ollen segmentointistrategiana oli keskitetty segmentointi. Yrittäjien keskuudessa olevien tarpeiden sekä muiden segmentointiin liittyvien seikkojen perusteella etsittiin kohderyhmä, jonka tarpeet vastasivat myös toimeksiantajan tavoitteisiin ja resursseihin. Markkinointiprosessin mukaisesti valitulle kohderyhmälle kehitettiin kohderyhmän tarpeisiin vastaava tuote, eli segmentointia käsittelevä opas. Markkinointiprosessia mukaillen huomioon otettiin myös muut niin sanotun 4P-tekijät, eli tuotteen lisäksi jakelu, viestintä sekä hinta. Näihin liittyvissä päätöksissä hyödynnettiin paitsi tutkimuksen ja muun lähdekirjallisuuden kautta saatuja oivalluksia, myös muun muassa kilpailijoiden tarkastelua, sekä eriaiheeseen liittyvien oppaiden benchmarkingia.



Kuvio 12 Oppaan kehittäminen mukaillen markkinointiprosessia

Oppaan kohderyhmäksi valikoitui kuvion 13 mukaisesti länsi-uusimaalainen, yritysneuvontaan osallistuva yrittäjä, jonka ymmärrys segmentoinnista ja markkinoinnin prosesseista on vielä vähäistä. Haastattelun kautta saatujen tietojen perusteella kohderyhmään kuuluvan tiedettiin ajattelevan segmentoinnin tarkoittavan kieltäytymistä myydä kaikille halukkaille ostajille. Yritysneuvontaan osallistuvia yrittäjiä yhdisti myös halu testata yrittämistä. Lisäksi neuvontaan osallistuvia yhdisti mahdollinen sokaistuminen oman liikeidean, tarjooman sekä mahdollisten kilpailijoiden osalta. Näitä yhteneväisyyksiä päätettiin hyödyntää myös kohderyhmän kriteereinä.



Kuvio 13 Oppaan kohderyhmä

Oppaan kehittämiseen liittyvissä päätöksissä otettiin huomioon kohderyhmän tämänhetkinen ymmärryshorisontti, jotta tätä ymmärrystä pystytään avartamaan yrittäjiä puhuttelevalla ja kiinnostavalla tavalla. Koska segmentointi on aloitteleville yrittäjille usein tuntematonta, pyrittiin oppaassa liikkumaan tällä ymmärryksen tasolla. Aihetta käsiteltiin mahdollisimman kansankielisesti pidättäytymällä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta teoreettisten käsitteiden käytöltä ja niiden avaamiselta. Opinnäytetyön tekijänä uskon, ettei aloitteleva yrittäjä hyödy teoreettisten käsitteiden tarkasta läpikäynnistä. Ammattikäsitteiden ja muiden vieraiden ilmaisujen käyttämättömyyttä tuki myös ymmärrys siitä, ettei yrittäjien tarpeena ole opiskella ja tehdä segmentointia, vaan saada oppaan kautta tietoa ja inspiraatiota omien kohderyhmiensä löytämiseen.

Oppaassa tuotiin esiin erityisesti segmentoinnin hyötyjä ja syitä sille, miksi segmentointia olisi kannattavaa miettiä. Oppaan alkuun sijoitettiin niin sanottu arvolupaus, eli lupaus siitä hyödystä, jonka lukija voi oppaasta saada. Oppaassa kerrottiin lisäksi segmentoinnin mukanaan tuomista hyödyistä ennen segmentointiin liittyvien kysymysten läpikäyntiä. Segmentointiprosessia pyrittiin avaamaan helposti ymmärrettävässä muodossa liikaa yksityiskohtiin menevä tai takertumatta. Oppaassa annettiin esimerkkejä kolmella eri toimialalla mahdollisesti huomioitavista asioista. Oppaan loppupuolelle koottiin myös tarkistuslista, jonka avulla aloitteleva yrittäjä voi tarkistaa segmentoinnissa huomioitavia asioita. Loppuun jätettiin tilaa myös mahdollisten linkkien kokoamista varten.

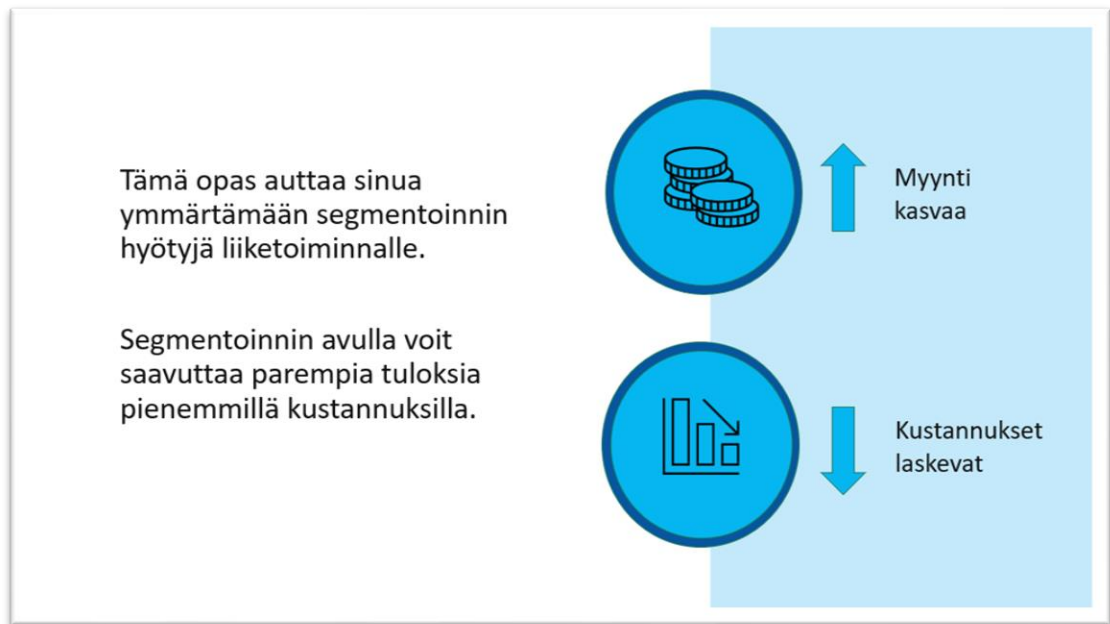
Yritysneuvontaan osallistuville yrittäjille ilmaiseksi jaettava opas toteutettiin sähköisessä muodossa Microsoft PowerPoint -ohjelmalla. Opasta voidaan näin tarkastella yritysneuvonnan yhteydessä tarvittaessa PowerPoint-esityksenä, tai yksittäisenä diana. Lisäksi PowerPoint-esitys voidaan jakaa yrittäjille muuttamalla se pdf-muotoon. Sähköisen oppaan puolesta puhuu sen helppo jaettavuus esimerkiksi sähköpostin liitteenä tai kotisivuilla olevaksi ladattavaksi oppaaksi. Sähköisessä muodossa olevaa opasta on myös helppo muokata tarvittaessa.

Oppaassa on otettu huomioon digitaalisen materiaalin sekä katsojan keskittymiseen liittyvät erityispiirteet. Dioissa pyrittiinkin hyödyntämään niin sanottua tyhjää tilaa, joka auttaa lukijaa keskittymään diassa olevaan informaatioon. Myös dioissa oleva muu informaatio pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina, jotta opas säilyy helposti luettavana ja selattavana.

Yritysneuvojat esittivät ryhmähaastattelun aikana joitain toiveita oppaan sisällöstä. Keskusteluun osallistuneet toivoivat oppaasta visuaalista, selkeäsanaista sekä segmentoinnin hyötyjä ja syitä esiintuovaa kevyesti luettavaa opasta. Oppaassa kuvataankin käsiteltävät asiat ensisijaisesti kuvien tai muiden visuaalisten elementtien avulla. Opas myös keskittyy avaamaan lukijan ajattelua sen sijaan, että se kertoisi mitä lukijan tulee tehdä.

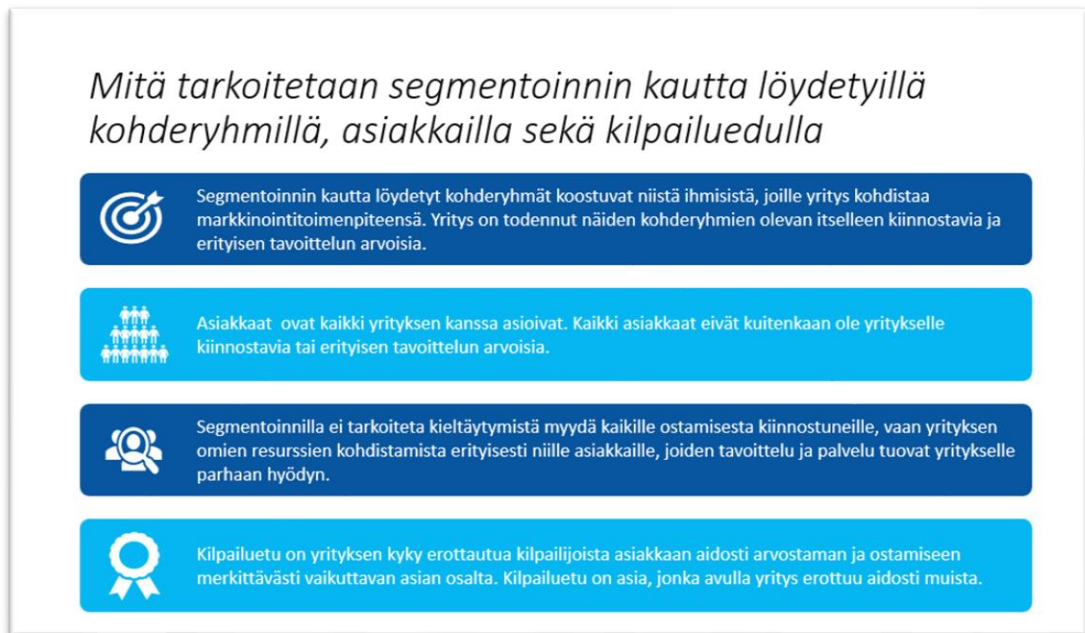
Arvolupaus ja segmentoinnin hyödyt

Oppaan alussa lukijan mielenkiintoa herätetään kohderyhmän tarpeisiin ja ymmärrykseen sopivalla kuviossa 14 esitetyllä arvolupauksella, eli lupauksella hyödystä, jonka lukija saa oppaan kautta.



Kuvio 14 Oppaan arvolupaus

Arvolupauksen jälkeen kerrataan lyhyesti segmentoinnin kautta löydetyn kohderyhmän sekä asiakaskäsitteen erot kuvion 15 mukaisesti. Oppaassa avattiin muutama keskeinen käsite, sillä segmentoinnin ymmärtämiseksi on syytä ymmärtää ero segmentti- ja asiakas-käsitteiden välillä. Myös kilpailuetu mielletään usein väärin, joten myös tämä käsite avattiin oppaassa. Segmentoinnin määritelmää ei oppaassa pyritty avaamaan tarkasti, vaan antamalla lyhyt ja kohderyhmä huomioiden rakennettu selvitys siitä, mitä segmentointi tarkoittaa. Käsitteiden avaamisella pyrittiin osaltaan vastaamaan esiin tulleeseen vastaväitteeseen ja näin kertomaan, ettei segmentointi tarkoita yrityksen kieltäytymistä palveluasiakkaita, vaan strategista päätöstä kohdistaa palvelut sekä käytettävissä olevat resurssit vastaamaan valittujen kohderyhmien tarpeita.



Kuvio 15 Segmentoinnin, asiakkaan sekä kilpailuedun määrittely

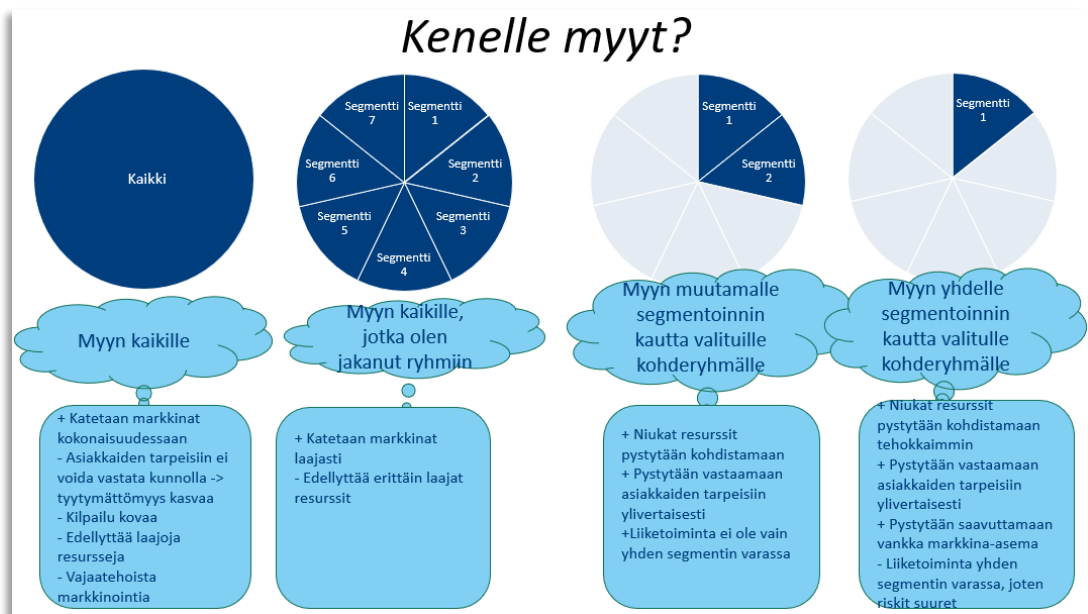
Segmentoinnin merkitys ja tarve yritystoiminnalle konkretisoituu sen tuomien hyötyjen kautta. Tämän vuoksi oppaassa tuotiin vahvasti esiin segmentoinnin kautta mahdollistettavia hyötyjä. Hyötyjen avaamisen tarkoituksena oli paitsi herätellä mielenkiintoa, myös avata lukijan ajattelua luomalla syy ja merkitys segmentoinnille ennen huomioitavien asioiden kertomista. Lukijan ajattelun avaamisella pyrittiin vähentämään ihmisten luontaista taipumusta sovitaa uudet tosiasiat tukemaan kuulijan omaa vanhaa käsitystä.

Segmentointi on yritykselle investointi ja siihen ryhtymistä voidaan verrata yrityksen päätökseen hankkia tuote tai palvelu. Jobs to be done -teoriaa mukailien yritysten tarpeena ei kuitenkaan ole hankkia tai aloittaa segmentointia, vaan saada sen kautta hyötyä ja hyvä lopputulos. Hyötyjen esiintuomisen puolesta puhui myös ryhmäkeskustelun kautta esiin tullut ymmärrys siitä, etteivät yrittäjät välttämättä ymmärrä segmentoinnin hyötyjä. Kohderyhmäksi valituille yrittäjille suunnatussa oppaassa olikin tärkeä tuoda esiin segmentoinnin hyötyjä, jotta lukija kiinnostuu ja alkaa harkitsemaan segmentoinnin tarpeellisuutta myös omassa liiketoiminnassaan. Oppaassa päädyttiin tarkastelemaan segmentoinnin mukanaan tuomia hyötyjä kuvion 16 mukaisesti helposti ymmärrettävää kieltä käyttäen.



Kuvio 16 Segmentoinnin hyödyt

Segmentoinnin tärkeyden korostamiseksi oppaaseen liitettiin kuviossa 17 esitelty kuvio. Kuvion tarkoituksena oli koota yhteen kuvaan eri segmentointistrategioiden eroja niiden hyötyjen ja ongelmien osalta. Kuviossa hyödynnettiin aiemmin tässä opinnäytetyössä esiteltyä kuviota hieman muunneltuna. Muokkaukset tehtiin teksteihin, jotta kuvioista saatiin lukijaa puhutteleva.

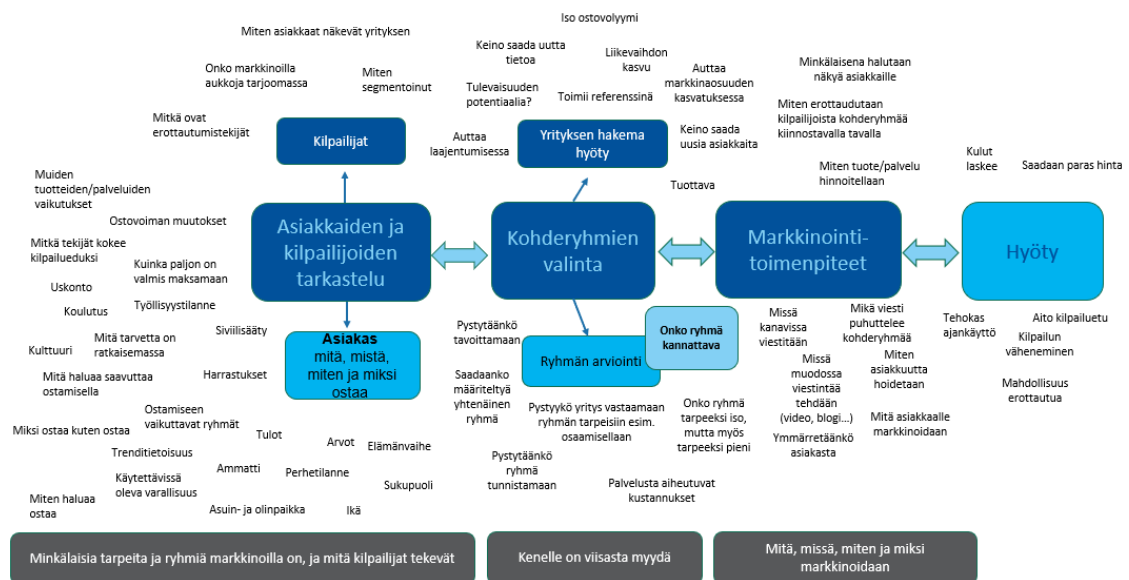


Kuvio 17 Segmentointistrategioiden hyödyt ja ongelmat

Segmentointiprosessi

Hyötyjen kertomista seuraa haastateltavien toiveena ollut segmentointiprosessia esittelevä kuvio, jonka avulla segmentointia voidaan käydä läpi yrittäjien kanssa. Kuvion toivottiin olevan miellekartan tyylinen kooste segmentointiprosessin eri vaiheissa huomioon otettavista seikoista. Miellekartan toivottiin tuovan esiin myös jatkuvan segmentoinnin ja markkinoiden tarkastelun tarpeellisuutta.

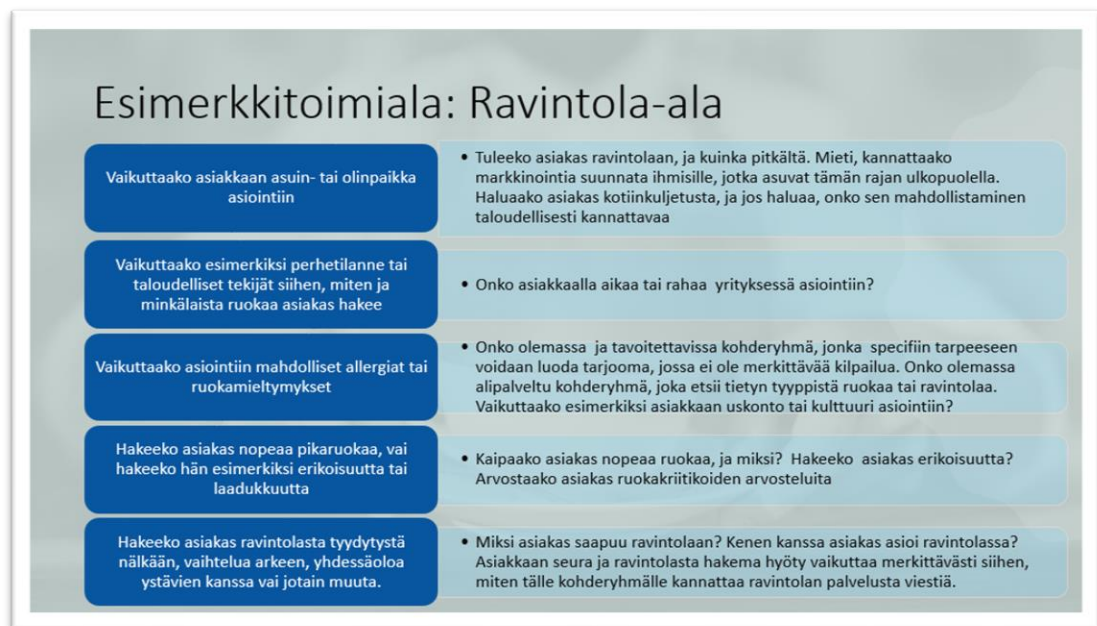
Kartta päädyttiin rakentamaan kuvion 18 mukaisesti iteratiivisena polkuna, jossa eri segmentointiprosessin vaiheet muodostavat omia kokonaisuuksiaan. Jokaisen vaiheen kohdalle sijoitettiin kyseisessä vaiheessa huomioon otettavia tekijöitä niin asiakkaan, yrityksen kuin muun muassa kilpailijoiden osalta.



Kuvio 18 Segmentointiprosessissa huomioitavia asioita

Esimerkkitoimialat

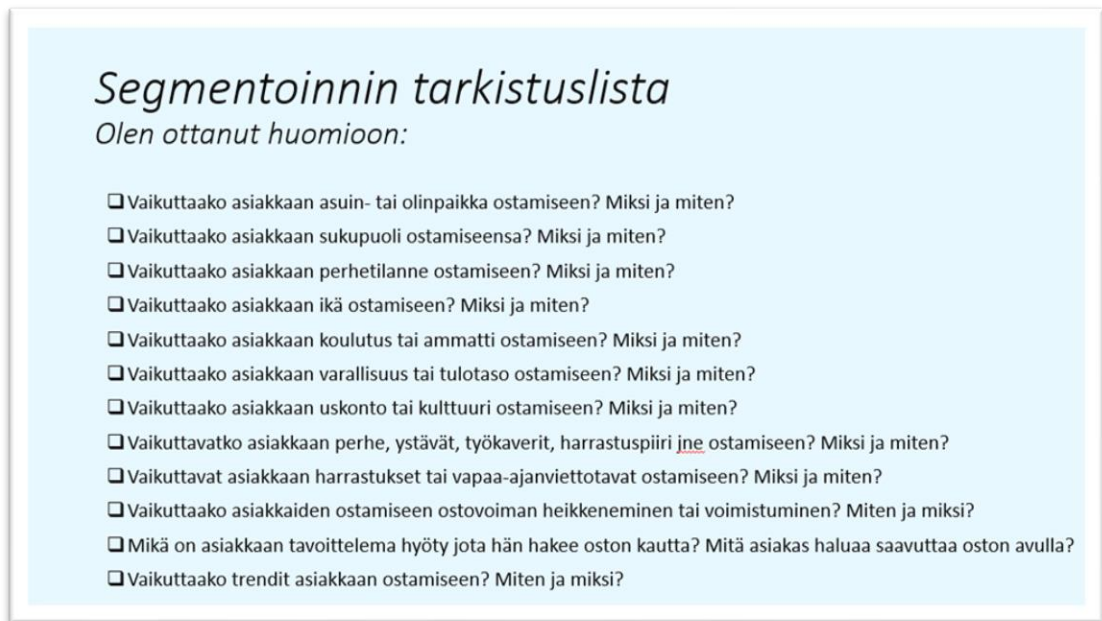
Haastateltavat toivoivat oppaaseen muutaman esimerkkikuvauksen eri toimialoilta. Oppaassa onkin kolmen eri toimialan osalta esimerkkejä siitä, mitä seikkoja kyseisillä aloilla voidaan tarkastella segmentointia tehdessä. Aloina ovat toisistaan eroavat terveydenhoitoala, ravintola-ala sekä käsityöala. Alat pyrittiin valitsemaan siten, että ostokäyttäytymiseen vaikuttavat seikat eroavat niiden kohdalla toisistaan. Alat ovat myös suurimmalle osalle ihmisistä ymmärrettäviä ja tarpeeksi läheisiä kiinnostuksen herättämiseksi. Esimerkkinä olevat toimialat pyrittiin valitsemaan siten, että lukija kykenee samaistumaan ja ajattelemaan asiaa myös oman käyttäytymisensä kautta, ja näin ymmärtämään erilaisten ryhmien olemassaoloa ja ostopäätökseen vaikuttavia seikkoja. Kuviossa 19 on esitelty yhden esimerkkitoimialan osalta ideaa esiin tuotavista asioista.



Kuvio 19 Esimerkkitoimiala

Tarkistuslista

Oppaan loppuun sijoitettiin kuviossa 20 osittain esitelty tarkistuslista. Listaukseen kerättiin niin sisäisestä kuin ulkoisesta näkökulmasta huomioitavia yleisimpiä asioita segmentointiin liittyen. Kaiken kattavaa ja jokaiselle alalle sopivaa listausta ei ole mahdollista tehdä, joten se pyrittiin pitämään yleisluontoisena, ja valitsemaan näin yleisimpiä segmentointikriteerejä huomioivia asioita. Tarkistuslista mukailee segmentointiprosessin aikana tarkasteltuja asioita, ja sen avulla yrittäjä voi kerrata oman segmentointityönsä aikana huomioimiaan kokonaisuuksia.



Kuvio 20 Segmentoinnin tarkistuslista

6 Kehitysehdotukset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota segmentointia käsittelevä opas. Lopputuloksena syntynyt opas ei ole täydellinen, ja sitä voidaan vielä kehittää eteenpäin. Oppaan kohderyhmää tulee seurata tarkasti, ja muokata opasta vastaamaan myös muuttuvia kohderyhmiä ja näiden tarpeita. Oppaan sisältöä kannattaa kehittää kohderyhmään kuuluvien yrittäjien antaman palautteen kautta. Muun muassa segmentointiprosessiin liittyvien kysymysten osalta on suositeltavaa kuunnella kohderyhmän antamaa palautetta herkällä korvalla. Näin kohderyhmään kuuluvia osallistetaan oppaan jatkuvaan päivittämiseen, ja siitä saadaan heidän tarpeitaan palveleva työkalu. Myös esimerkiksi vaikuttavien megatrendien sekä heikkojen signaalien sopivuutta voidaan miettiä osana segmentointiprosessissa huomioitavia aiheita. Opinnäytetyönä syntynyt opas on kohdistettu suomea puhuville, mutta opas suositellaan käännettävän myös ruotsin ja englannin kielelle, sillä toimeksiantaja palvelee asiakkaitaan näillä kielillä.

Olen pääpiirteittäin tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen. Jatkuvaan parantamiseen tähtäävänä näen kuitenkin myös jatkossa kehitettäviä asioita. Myös toimeksiantaja on tyytyväinen opinnäytetyönä syntyneeseen oppaaseen. Ryhmähaastatteluun osallistuneet yritysneuvojat sanoivat oppaan sisältävän juuri niitä asioita, mitä oppaalta toivoivat. Opasta tai sen osia voidaan käyttää heidän mukaansa osana yritysneuvontaa. Toimeksiantajan mukaan esimerkiksi segmentointia käsittelevä kuva herättää lukijan mielenkiinnon tarkastelemaan aihetta syvemmin. Kuvio myös näyttää heidän mukaansa selkeästi huomioitavien asioiden määrän, ja sen miten yritysten on usein mahdotonta myydä kaikille.

Yllättävin asia opinnäytetyön aikana oli oppaan kokoamisvaiheeseen kuluva aika, sekä lopulliseen oppaaseen tullut sisältö. Tutkimushaastattelun avulla sain hyvin selvyttä aloittelevien yrittäjien ymmärryshorisontista. Tämän ymmärryksen pohjalta tein strategisen päätöksen muokata sisältöä alkuperäisestä ajatuksesta poikkeavaksi, jotta se täyttää tarkoituksensa, eli on kohderyhmää segmentointiin kannustava ja innostava.

Oppaan rakentamisprosessi oli mielenkiintoinen ja avasi omia ajatuksiani segmentointiin ja sen mahdollisuuksiin liittyen. Prosessin aikana opin itse paitsi segmentoinnista, myös kohderyhmän huomioimisesta tuotetta kehitettäessä. Opinnäytetyöprosessin alussa olleet ajatukset oppaan sisällöstä muuttuivat prosessin edetessä hyvinkin paljon, sillä kehitystyössä otin huomioon kohderyhmän ymmärrystason ja tarpeen oppaassa käsiteltävästä sisällöstä. Prosessin alussa ajattelin oppaan olevan teoreettinen ja yksityiskohtiin menevä opas, mutta lopullinen tuoton keskittyikin pääasiassa käsittelemään aihetta hyötyjen sekä helposti ymmärrettävien kysymysten avulla. Vaikka oma mieleni olisi halunnut pureutua oppaassa yksityiskohtiin ja selvittää asian moniulotteisia vaikutuksia, tajusin tämän olevan kohderyhmälle vielä kaukaista ja näin luotaan pois päin työntävä.

Oppaan aikana pääsin yhdistelemään sekä toimeksiantajan että heidän asiakkaansa tavoitteita ja tarpeita. Tehtävä olikin erittäin mielenkiintoinen, joskin myös haastava. Haasteita työlle aiheuttivat omassa ajattelussa ja kielessä jo vakiintuneiden termien sekä merkitysten selkeyttäminen ja tiivistäminen lyhyeen, helposti ymmärrettävään muotoon. Segmentointiin liittyvät asiat ovat itseäni erityisesti kiinnostavia monimerkityksellisiä sekä iteratiivisia kokonaisuuksia, joiden kokoaminen selkeään muotoon on hankalaa, tai jopa mahdotonta. Uskon kuitenkin saavuttaneeni kohderyhmälle sopivan ymmärrystason oppaan avulla. Uskon oppaan toimivan tarkoituksessaan, eli kannustaen ja auttaen aloittelevia yrittäjiä segmentointiprosessin alkuvaiheessa.

Opinnäytetyöhön varatut resurssit pitivät aikataulua lukuun ottamatta suunnitellusti. Suunnitellun ajankäytön venymiseen vaikutti oma mielenkiintoni sekä taipumukseni ajautua pohtimaan joitain asioita syvällisemmin kuin se olisi työn kannalta tarpeellista. Myös oppaan kokoamisessa käytetty ajattelutyö vei suunniteltua enemmän aikaa, sillä kokoamistyössä tuli huomioida kohderyhmän ymmärrys käytettävien termien osalta. Termien teoreettisten merkitysten sekä kohderyhmän arkikielessä käyttäminen ilmaisujen välillä olevien eroavaisuuksien takia jouduin pohtimaan useaan otteeseen sitä, miten asioita voidaan oppaassa ilmaista.

Opinnäytetyön myötä vahvistui käsitys siitä, kuinka segmentointi on merkittävässä osassa jokaisessa liiketoimintaan liittyvässä asiassa. Segmentointi ei ole vain markkinointiviestintää tekevien prosessi, vaan se on yrityksen jokaiseen toimintoon vaikuttava tekijä. Segmentointia sekä sen kautta tunnistettujen kohderyhmien ymmärrystä tarvitaan laajasti niin myynnin,

markkinoinnin kuin esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä. Oppaan kautta kertynyt ymmärrys antoikin aiheesta arvokasta tietoa myös tulevaisuudessa hyödynnettäväksi.

Lähteet

Painetut

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

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Etelä-Uusimaa. Osakassopimus halutaan irtisanoa ja uusi toimintamalli Raaseporin kaupunki edelleen tyytymätön Novagon toimintaan. Nro 50b sunnuntaina 19.12.2021. Karjaa: Etelä-uusimaa

Fahy, J. & Jobber, D. 2015. Foundations of marketing. Fifth edition. London: McGraw-Hill Education

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007- Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, S. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta- B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent

Hooley, G., Nicoulud, B., Rudd, J. & Lee N. 2020. Marketing strategy and competitive positioning. Seventh edition. Harlow: Pearson

Kotler, P. & Armstrong, G. 2021. Principles of marketing. Eighteenth edition. Global edition. Harlow, England: Pearson Pearson

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi: Luo strategia, vie se käytäntöön, myy enemmän. Helsinki: Alma Talent.

Pohjola, M. 2014. Taloustieteen oppikirja. 11. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Helsinki]: Gaudeamus.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - strateginen markkinointi. Helsinki: Wsoy

Sethna, Z. & Blythe, J. 2019. Consumer behaviour. 4th edition. London: SAGE Publications Ltd.

Solomon, M. R., Askegaard, S., Hogg, M. K. & Bamossy, G. 2019. Consumer behaviour: A European perspective. Seventh edition. Harlow, England: Pearson.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

- American Marketing Association 2022. Definitions of Marketing. Viitattu 15.5.2022. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Christensen, C., Cook, S. & Hall, T. 2005. Marketing Malpractice: The Cause and the cure. Harvard Business Review. Viitattu 24.6.2022. <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>
- Hakala, J.T. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 5. uudistettu painos. Toim. Raine Valli. E-Kirja. Jyväskylä: PS-kustannus
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan- Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. E-kirja. Helsinki: AlmaTalent
- Leskelä, M. 2020. Bisnesantropologia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Lindholm, T. & Kettunen, J. 2016. Globaali kansantalous. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Luoma-aho, V. 2022. Markkinoinnin murheenkryynit. Helsingin Sanomat 18.1.2022. Viitattu 21.5.2022. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008482820.html>
- Lähdemäki, T. 2020a. Asiakasarvo segmentoinnin lähtökohtana. Suomen markkinointiliitto. Webinaari. Viitattu 25.5.2022.
- Lähdemäki, T. 2020b. Asiakasarvo ja kilpailuetu. Suomen markkinointiliitto. Webinaari. Viitattu 25.5.2022.
- Novago Yrityskorjaus Oy 2021. Ota hyöty irti Startti Plus 2.0-palvelusta 2021. Viitattu 13.4.2022. <https://novago.fi/wp-content/uploads/2021/09/Startti-Plus-esite-2021.pdf>
- Novago Yrityskorjaus Oy 2022a. Etusivu. Viitattu 13.4.2022. <https://novago.fi/>
- Novago Yrityskorjaus Oy 2022b. Maksuton Luotsi -palvelu luotsaa yrityksiä koronakriisistä elpymiseen. Viitattu 13.4.2022. <https://novago.fi/luotsi/>
- Nurmela, V-M. 2019. Missä piilevät datan hyödyntämisen sudenkuopat? Sanoma. Viitattu 12.9.2022 <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2019-10-16-missa-piilevat-datan-hyodyntamisen-sudenkuopat>
- Oiva, M. 2017. Eri sisältötyypit, osa 2: koukuttava opas. Differo. Blogikirjoitus. Viitattu 27.10.2022. <https://www.differo.fi/blogi/eri-sisaltolajit-osa-2-koukuttava-opas>
- Peterson, S. 2021. Customer segmentation: The definitive guide. Namogoo. Viitattu 2.10.2022. <https://www.namogoo.com/blog/consumer-behavior-psychology/customer-segmentation/>
- Pulkka, K. 2022. Suomen digimarkkinointi Oy. Viitattu 29.9.2022. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/vastavaitteiden-kumoaminen>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle- johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. E-kirja. Helsinki: Talentum
- Sanoma. Osta-nappulaa etsimässä. Tiede-lehti 3/2007. Viitattu 17.7.2022. https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/osta_nappulaa_etsimassa
- Stokes, D. 2000. Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship: Vol. 2 no.1, pp. 1-16.

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö 2021. PK-Yritysbarometri 2/2021. Viitattu 1.5.2022. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/sy_pk_barometri_syksy2020_vk_raportti.pdf

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2021. Eriarvoisuus. Viitattu 20.5.2022. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus>

Tilastokeskus 2022. Väestötieteen perusteet. Viitattu 20.5.2022. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_vaesto&lesson_id=1&subject_id=1

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a. Startti Plus 2.0 -palvelusta vauhtia yrityksesi myyntiin ja markkinointiin! Viitattu 13.4.2022. <https://toimistot.te-palvelut.fi/uusimaa/asioi-meilla/alkava-yrittaja-ja-starttiraha/starttiraha/uusimaa-startti-plus-2.0>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus. 2022. Viitattu 21.5.2022. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projekti-koodi=S22603>

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2017. Tuloksellisuustarkastuskertomus, Yritysten investointien edistäminen, Kokonaisarviointi. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 3/2017. Viitattu 3.5.2022. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/05/22120702/yritysten-investointien-edistaminen-kokonaisarviointi-3-2017.pdf>

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Webster, F. E. Jr. 1992. The changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing. Vol. 56.

Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset.....	7
Kuvio 2 Novago Yrityskehitys Oy liiketoimintaympäristöä	8
Kuvio 3 Markkinoinnin prosessimalli mukaillen (Kotler & Armstrong 2021, 48; Lahtinen ym. 2022,33).....	10
Kuvio 4 Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2013, 153)	11
Kuvio 5 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä mukaillen Bergström & Leppänen (2013, 102).....	13
Kuvio 6 Kuluttaja käyttäytymiseen vaikuttavia tieteenaloja mukaillen Sethna & Blythe (2019, 18).	14
Kuvio 7 Kuluttajakäyttäytymistä ohjaavia ajureita mukaillen Sethna & Blythe (2021, 18-19)	14
Kuvio 8 Kuluttajakäyttäytymistä ohjaavia sosiologisia ajureita mukaillen Sethna & Blythe (2021, 51).....	15
Kuvio 9 Segmentointistrategiat	21
Kuvio 10 Asiakaslähtöinen markkinointistrategia mukaillen Kotler & Armstrong (2021, 204) .	24
Kuvio 11 Tutkimusprosessi.....	31
Kuvio 12 Oppaan kehittäminen mukaillen markkinointiprosessia	42
Kuvio 13 Oppaan kohderyhmä	43
Kuvio 14 Oppaan arvolupaus	45
Kuvio 15 Segmentoinnin, asiakkaan sekä kilpailuedun määrittely.....	46
Kuvio 16 Segmentoinnin hyödyt	47
Kuvio 17 Segmentointistrategioiden hyödyt ja ongelmat	47
Kuvio 18 Segmentointiprosessissa huomioitavia asioita	48
Kuvio 19 Esimerkkitoimiala.....	49
Kuvio 20 Segmentoinnin tarkistuslista	50

Liitteet

Liite 1: Tutkimushaastattelun runko	58
---	----

Liite 1: Tutkimushaastattelun runko

- Yrittäjien nykyinen ymmärrys segmentoinnista
 - Yleisiä ajatuksia, joita tulee vastaan
 - Ymmärtävätkö yrittäjät segmentoinnin hyödyt
 - Miksi käsitys on sellainen, kun on
 - Nykyinen ymmärrys ostokäyttäytymisen ja kysynnän tutkimisesta
 - Nykyinen ymmärrys kohderyhmän valinnasta
 - Nykyinen ymmärrys asemoinnista ja erilaistamisesta

- Yrittäjien segmentoinnille esittämät vastaväitteet
 - vastaväitteet osa-alueittain
 - Miksi vastaväitteitä esitetään

- Miten segmentointia käsitellään yritysneuvonnassa
 - Miksi käsitellään, kuten käsitellään
 - onko käytössä tietolähteitä

- Mitä yritysneuvojat kokevat tarpeelliseksi oppaassa käsiteltävistä asioista
 - Mitä pitäisi ehdottomasti olla, miksi