

7. Markkinointistrategia

Miten yritys voi menestyä vaikka myy tuotteitaan kilpailijoitaan selvästi alhaisemmilla hinnoilla? Miksi jotkut yritykset tuottavat jatkuvalla syötteellä uusia tuotteita markkinoille muiden laahustaessa perässä? Miksi toiset tuntuvat panostavan erityisesti asiakaspalveluun ja -tyytyväisyyteen, toiset eivät niinkään? Näihin kysymyksiin löydät vastauksen yrityksen erilaisista markkinointistrategioista.

Markkinointistrategialla tarkoitetaan toimintatapaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan markkinointiin liittyvät tavoitteensa ja rakentamaan asemaansa markkinoilla. Markkinointistrategia on yleensä osa yrityksen laajempaa liiketoimintasuunnitelmaa ja sen tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Markkinointistrategia on tärkeä komponentti erityisesti kilpailuedun muodostamisessa. Kilpailuetu viittaa niihin ominaispiirteisiin, jotka erottavat yrityksen ja sen tarjoaman kilpailijoista ja tekevät niistä asiakkaille houkuttelevia. Markkinointistrategialla on keskeinen rooli näiden ominaispiirteiden määrittelyssä, luomisessa ja viestinnässä asiakkaille.

Tämän lukupaketin luettuasi:

- Osaat nimetä kilpailun eri tasot ja tunnistaa yrityksen eritasoiset kilpailijat
- Pystyt analysoimaan kilpailutilannetta annetulla kohdemarkkinalla
- Tunnistat kahdenväliseen kilpailuun liittyvät ominaispiirteet
- Ymmärrät kilpailuedun käsitteen ja keskeisimmät tavat joilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua
- Tunnistat yleisimmät arvонуontimallit kilpailuedun saavuttamiseksi ja osaat määritellä ne
- Ymmärrät vihreän markkinoinnin roolin mahdollisuuksina luoda kilpailuetua

1 Kilpailu markkinoilla

Yritysten välinen kilpailu on keskeinen osa markkinataloutta. Kilpailu ajaa yrityksiä erilaistamaan ja jatkuvasti parantamaan tuotteitaan ja palveluitaan sekä kehittämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja jotka tuottavat asiakkaille suurimman mahdollisen arvon. Kilpailun luonne ja intensiteetti voivat vaihdella suurestikin eri toimialojen, markkinoiden tai yritysten välillä. Oman toimialan ja markkinoiden kilpailutilanteen ymmärtäminen auttaa yrityksiä suunnittelemaan tehokkaita markkinastrategioita, jotka tukevat yritysten tavoitteita markkinoilla ja auttavat niitä erottumaan kilpailijoistaan.

1.1 Kilpailun tasot

Kilpailijat markkinoilla voidaan karkeasti jakaa kahteen kategoriaan: suoriin ja epäsuoriin kilpailijoihin. **Suora kilpailu** viittaa tilanteeseen, jossa useampi yritys tarjoaa keskenään samantyyppisiä tuotteita tai palveluita samalle kohderyhmälle. Esimerkiksi kaksi samalle alueelle sijoittuvaa kahvilaa, jotka molemmat myyvät premium-tason kahvilatuotteita, ovat suorassa kilpailussa keskenään.

Epäsuora kilpailu puolestaan viittaa tilanteeseen, jossa yritykset kilpailevat samoilla markkinoilla, vaikka ne eivät välttämättä tarjoakaan keskenään samoja tuotteita tai palveluita. Niiden tarjooma kuitenkin vastaa samantyyppiseen tarpeeseen. Esimerkiksi kahvila, lounasruokala ja/tai kulmakioski saattavat olla epäsuorassa kilpailussa keskenään, vaikka niillä onkin kokonaisuutena erilaiset tuotevalikoimat. Kaikki kuitenkin tarjoavat nopeaa syötävää työpäivän lomassa, ja siten kilpailevat samojen asiakkaiden rahoista. Samoin esimerkiksi huvipuisto, elokuvateatteri ja/tai suoratoistopalvelu voidaan nähdä toistensa epäsuorina kilpailijoina, sillä kaikki tarjoavat viihdykettä vapaa-aikaan.

On tärkeää, että yritykset ymmärtävät sekä suoran että epäsuoran kilpailun luonteen ja merkityksen ja osaavat ottaa ne huomioon strategiansa suunnittelussa. Vaikka suora kilpailu saattaakin tuntua välittömästi olennaisemmalta, epäsuora kilpailu voi erityisesti pitkällä tähtäimellä vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan merkittävästikin. Markkinatrendit tai muut ulkoiset tekijät voivat muuttaa epäsuoran kilpailun luonnetta nopeastikin; esimerkiksi ystävien siirtyminen suoratoistopalvelujen käyttäjistä vähentää helposti elokuvissa käyntiä; samoin vaikkapa huono sää ajaa asiakkaat puistoista sisätiloihin.

1.2 Kilpailutilanne markkinoilla: viisi voimaa

Porterin (1979) viiden voiman malli on työkalu, jota usein käytetään kilpailutilanteen analysoimisessa. Se tarjoaa yleiskuvan tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Nämä viisi voimaa ovat:

- 1) **Olemassa olevien yritysten välinen kilpailu** toimialalla. Tiukka kilpailutilanne voi esimerkiksi kannustaa yrityksiä hintakilpailuun, mikä saattaa heikentää tuottoja koko toimialalla.
- 2) **Uusien kilpailijoiden uhka**, joka kuvaa uusien yritysten helppoutta tai vaikeutta tulla markkinoille. Mikäli markkinoille tulon esteet ovat korkeat (esim. vaatimus korkeasta alkupääomasta, toimialan tiukka sääntely), on uusien kilpailijoiden uhka vähäinen.
- 3) **Korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka**, joka muodostuu muiden tuotteiden tai palvelujen mahdollisuudesta toimia korvaavana vaihtoehtona yrityksen tarjoamille. Esimerkiksi teknologian kehittyessä voi syntyä kokonaan uusia innovaatioita, jotka vähitellen korvaavat vanhat ratkaisut. Konkreettisenä esimerkkinä tästä toimivat vaikkapa alustatalouden myötä yleistyneet applikaatiopohjaiset kuljetuspalvelut, jotka toimivat korvaavana tuotteena perinteisille taksipalveluille.
- 4) **Tavarantoimittajien neuvotteluvoima** kuvaa yritysten valta-asemaa tavarantoimittajiinsa nähden. Mikäli toimittajilla on esimerkiksi hallussaan ainutlaatuista teknologiaa, voivat he usein määrittää hintansa ja ehtonsa muita omavaltaisemmin. Sama pätee esimerkiksi tilanteeseen, jossa tietyn tavarantoimittajan tai raaka-aineen toimittajia on ylipäättään tarjolla vähän.
- 5) **Asiakkaiden neuvotteluvoima** viittaa valtasuhteeseen yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Myös asiakkailla voi olla paljon neuvotteluvoimaa, etenkin jos he tekevät suuria kertaostoksia tai ostavat säännöllisesti, tai jos markkinoilla on tarjolla useita vaihtoehtoisia toimittajia.

Viiden voiman malli auttaa yrityksiä ymmärtämään niitä voimia, jotka muokkaavat heidän toimialaansa, auttaen yrityksiä sovittamaan strategiansa toimialan ja markkinan kilpailutilanteeseen.

1.3 Kilpailudynamiikka

Kilpailutilanne markkinoilla tai yksittäisen yrityksen kilpailuasema eivät ole luonteeltaan pysyviä tiloja, vaan muuttuvat jatkuvasti. Kilpailu voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa yritykset toisaalta tekevät oman strategiansa mukaisia siirtoja ja toisaalta vastaavat kilpailijoidensa toimenpiteisiin. Jokaisella strategisella siirrolla on seurauksia niin yritykselle itselleen kuin sen kilpailijalle. Yrityksen onkin ennen jokaista siirtoa arvioitava huolellisesti sekä siirron välittömät seuraukset että kilpailijan mahdolliset reaktiot seurauksineen.

Yksittäisten yritysten kahdenvälistä kilpailua voidaan luonnehtia seuraavien ominaispiirteitten kautta:

- **Yksittäisten toimijoiden proaktiivisuus tai reaktiivisuus:** Yrityksen halu ja kyky toisaalta tehdä aloitteellisia kilpailutoimenpiteitä ja toisaalta reagoida nopeasti kilpailijoidensa toimenpiteisiin ovat keskeinen osa kahdenvälisen kilpailun dynamiikkaa. Proaktiiviset yritykset pyrkivät aktiivisesti muovaamaan markkinoitaan, niiden kilpailutilannetta ja omaa kilpailuasemaansa omien tavoitteidensa mukaiseksi, kun taas reaktiiviset yritykset keskittyvät enemmän sopeutumaan kilpailuympäristönsä muutoksiin.
- **Toimenpiteiden ja vastatoimenpiteiden syklisyys:** Kilpailu erityisesti kahden yksittäisen yrityksen välillä voidaan hahmottaa sarjana kilpailutoimenpiteitä ja kilpailijan reaktioita näihin. Kilpailutoimenpiteiden syklit muodostuvatkin strategisista siirroista sekä eri kilpailijoiden vuorottaisista reaktioista näihin. Syklit voivat olla joko lyhyempiä, *kuten esimerkiksi kilpailijan lanseeraaman kausialennuskampanjan ja muiden tähän kehittämien vastaavien tarjousten tapauksessa*, tai pidempiä, *kuten esimerkiksi uuden teknologisen ratkaisun tullessa markkinoille ja kilpailijoiden reagoidessa tähän vuoroin tuomalla markkinoille uusia tuotteita ja tuoteversioita, vuoroin alentamalla vanhojen tuotteidensa hintaa*.
- **Oppiminen ja sopeutuminen:** Ajan kuluessa yritykset oppivat kilpailijoistaan ja sopeutuvat näiden toimenpiteisiin. Tämä voi tarkoittaa uusien toimintatapojen, prosessien tai strategioiden omaksumista, tai pahimmillaan johtaa esimerkiksi kaikille haitalliseen jatkuvaan hintakilpailuun markkinoilla.

Markkinoidensa kilpailun ominaispiirteitä ymmärtämällä yritykset voivat paremmin suunnitella ja toteuttaa strategioitaan, sekä ennakoida ja reagoida kilpailijoidensa toimiin.

2 Kilpailuetu ja -strategia

Markkinastrategian avulla yritys pyrkii vahvistamaan kilpailuasemaansa luomalla itselleen kilpailuetua kohdemarkkinoillaan. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen erottautumista markkinoilla tavalla, jolla on asiakkaille arvoa. Kilpailuetu perustuu usein ainutlaatuihin sekoitukseen erilaisia kilpailutekijöitä, joista tärkeimmät on koottu Taulukkoon 1.

Kilpailutekijä	Selite	Käytännön esimerkkejä
Arvolupaus	Yrityksen asiakkailleen tarjoama ainutlaatuinen arvo. Syy, miksi asiakkaat valitsevat yrityksen kilpailijan sijasta.	Korkeampi laatu, alhaisemmat hinnat, innovatiiviset ominaisuudet, erinomainen asiakaspalvelu
Resurssit ja kyvykkyys	Yritykselle ainutlaatuiset resurssit, kyvykkyudet, ja näiden yhdistelmät, jotka auttavat yritystä lunastamaan arvolupauksensa.	Teknologia, patentit, kyvykäs työvoima, tehokkaat prosessit, vahva tuotejohtajuus
Markkina-asema	Yritykselle positioinnin ja kilpailutoimenpiteiden kautta syntynyt asema kohdemarkkinoilla (ainoa yritys markkinoilla/markkinajohtaja/-haastaja/-seuraaja).	Asiakassuhteet ja -uskollisuus brändipääoma, markkinaosuus
Kyky innovoida ja sopeutua uusiin innovaatioihin	Yrityksen kyky tuottaa markkinoille uusia, asiakkaiden tarpeita entistä paremmin vastaavia tuotteita ja ratkaisuja sekä muokata toimintatapojaan tarpeen mukaan.	Tuotekehitys, liiketoimintamallien uudistaminen, nopea reagointi markkinoiden muutoksiin
Kustannusrakenne	Yrityksen liiketoimintaan liittyvien tuottojen ja kustannusten suhde ja rakenne, jotka mahdollistavat katteen ja voittojen keräämisen markkinoilta.	Tehokkaat prosessit tuotannossa, myynnissä ja markkinoinnissa; mittakaavaedut, tehokkaasti optimoidut toimitusketjut

Taulukko 1: Tärkeimmät kilpailutekijät

Selkeä kilpailustrategia auttaa yritystä suuntaamaan resurssinsa tarkoituksenmukaisesti kilpailuedun rakentamiseen. Vaihtoehtoiset kilpailustrategiat vahvan markkina-aseman saavuttamiseksi voidaan karkeasti jakaa kolmeen strategiaan: kustannusjohtajuuteen, erilaistamiseen ja keskittymiseen.

Kustannusjohtajuus strategiana perustuu yrityksen kustannusrakenteen hyvään hallintaan. Tuotantokustannusten hyvä hallinta mahdollistaa tuotteiden alhaisemman hinnoittelun myös asiakkaille, liiketoiminnan kannattavuudesta tinkimättä. Kustannusjohtajuus strategian usein johtaa markkinaosuuden kasvuun sekä vaikeuttaa uusien kilpailijoiden tuloa markkinoille, mutta voi myös joskus johtaa tuotteiden laadun heikkenemiseen. Kustannusjohtajaksi pyrkivän yrityksen on jatkuvasti keskityttävä kustannustensa alentamiseen, mikä saattaa rajoittaa sen kykyä innovoida tai vastata nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. *Esimerkkinä kustannusjohtajuudesta toimii pikamuotia myyvä vaatekauppa, joka myy muita vaatekauppoja halvempia, mutta samalla heikkolaatuisempia vaatteita.*

Erilaistaminen strategiana tarkoittaa yrityksen tarjoaman rakentamista ainutlaatuisiksi kilpailijoihin nähden tavalla, jota asiakkaat arvostavat. Erilaistaminen mahdollistaa yritykselle kilpailijoita korkeamman hinnoittelun tilanteessa, jossa kilpailijoiden on vaikea jäljitellä esimerkiksi yrityksen tarjoamaan liittyviä ainutlaatuisia ominaisuuksia tai brändiin liitettyjä mielikuvia. Erilaistaminen strategiana voi käydä yritykselle suhteellisen kalliiksi, johtuen kilpailuedun säilyttämisen edellyttämästä jatkuvasta tarpeesta kehittää tuotteita ja palveluita kilpailijoita paremmiksi. Tärkeää on varmistaa, että tavoiteltu erilaistaminen todella vastaa aitoon tarpeeseen ja siten palvelee asiakkaita kilpailijoita paremmin. *Esimerkiksi erilaistamisesta käy vaikkapa luksuskäsilaukkuja myyvä muotibrändi.*

Keskittyminen kilpailustrategiana kuvaa tilannetta, jossa yritys keskittää toimintansa tarkasti rajattuun kohderyhmään palvelen vain tätä segmenttiä. Kilpailuedun ylläpitäminen vaatii yritykseltä valitun kohderyhmän tarpeiden syvällistä ymmärrystä sekä näiden mukana kehittymistä. Nämä perustuvat useimmiten syvään yhteyteen asiakkaiden kanssa sekä jatkuvaan innovointiin. *Esimerkkinä keskittymisestä voidaan mainita vaikkapa erityisesti joogavaatteisiin keskittyvä urheiluvaatevalmistaja.*

Tavoitellun kilpailuedun epämääräinen määrittely tai esimerkiksi useamman strategian yhtäaikaisten implementointi johtavat helposti tilanteeseen, jossa yritys pyrkii tarjoamaan jokaiselle jotakin lopulta onnistumatta puhuttelemaan ketään, tai positioimaan itsensä kaikkia kilpailijoita vastaan yhtäaikaaisesti, kuitenkin panostamatta systemaattisesti mihinkään. Siksi onkin tärkeää määritellä tavoiteltu kilpailuetu huolellisesti ja suunnata strategia ja resurssit systemaattisesti sen tavoitteluun.

3 Markkinointistrategioiden arvonluontimallit

Tavoiteltu kilpailuetu ja -strategia konkretisoituvat yrityksen markkinointistrategiassa, joka määrittää yrityksen arvonluontimallin: arvolutauksen sekä toimet sen toteuttamiseksi. Arvonluontimallin valinnan taustalla vaikuttavat yrityksen keskeisimmät kilpailutekijät ja ydinosaaminen, sekä yrityksen oma että sen kilpailijoiden positioituminen markkinoilla, kuten myös sekä toimialan että erityisesti valitun kohderyhmän asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset.

Myös markkinointistrategioiden osalta voidaan tunnistaa kolme arkkityyppiä, jotka perustuvat erilaisiin tapoihin luoda arvoa asiakkaille: joko erityisen pitkälle vietyyn asiakaslähtöisyyteen, tuotejohtajuuteen, tai operatiiviseen erinomaisuuteen. Käytännössä yritysten markkinointistrategiat heijastelevat usein samanaikaisesti elementtejä useammasta arkkityypistä; kuitenkin niin, että yksi on selvästi kilpailuedun perustana ylitse muiden. Tämä johtuu siitä, että säilyttääkseen kilpailukykyänsä yrityksen on yleensä käytännössä tarpeen kiinnittää huomiota kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. Valitun arvonluontimallin tulee olla linjassa yrityksen kilpailustrategian ja siihen liittyvien kilpailutekijöiden kanssa.

3.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyteen perustuva arvonluontimalli keskittyy vahvojen, pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen. Asiakaslähtöisyys strategiana pohjaa asiakkaiden syvälliseen tuntemiseen ja ymmärtämiseen sekä näiden hyödyntämiseen räätälöityjä ratkaisuja ja yksilöllistä palvelua tarjoamalla. Näiden kautta pyritään luomaan kilpailuetu, joka perustuu ylivertaiseen asiakastyytyväisyyteen markkinoilla.

Asiakaslähtöisyys rakentuu erityisesti neljän peruspilarin: asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen, tarjoaman räätälöinnin, pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisen, sekä mukautuvan ja reagoivan palvelun varaan, jotka esitellään tarkemmin Taulukossa 2.

Peruspilari	Selite	Esimerkki
Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen	Yritys jatkuvasti kerää ja analysoi tietoa asiakkaistaan ymmärtääkseen paremmin heidän tarpeitaan ja mieltymyksiään, ostokäyttäytymistään ja haasteitaan.	Paikallinen elintarvikeliike tarjoaa asiakkailleen yksilöllisiä tarjouksia ja suosituksia asiakkaiden ostohistoriaan perustuen.
Tarjoaman räätälöinti	Yritys tarjoaa räätälöityjä ratkaisuja, jotka vastataksaan parhaiten joko yksittäisen asiakkaan tai asiakassegmentin ainutlaatuisiin tarpeisiin.	Elintarvikeliikkeen kalatiskin valikoimasta löytyy monenlaista tuoretta kalaa, joka voidaan asiakkaan toiveiden mukaisesti myös ruotia, paloitella tai vaikkapa graavata valmiiksi jo ostotapahtuman yhteydessä.
Pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen	Yritys pyrkii rakentamaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita, sen sijaan että keskittyisi esimerkiksi yksittäisten ostotapahtumien optimointiin.	Aggressiivisen lisämyynnin tai kertaostoksen katteiden optimoinnin sijaan myymälän henkilökunta pyrkii rakentamaan luottamusta ja uskollisuutta asiakkaidensa keskuudessa esimerkiksi vaihtamalla ostosten lomassa lyhyesti kuulumisia heidän kanssaan.
Mukautuva ja reagoiva palvelu	Yritys kykenee mukautumaan ja reagoimaan nopeastikin asiakkaiden tarpeiden tai markkinatilanteen muutoksiin.	Elintarvikeliike huomaa kasvipohjaisten tuotteidensa kysynnän lisääntyneen samalla kun markkinoille on tullut lukuisia uusia, eri jalostusasteita edustavia vaihtoehtoja, ja lisää myös valmisruokavalikoimaansa kasvipohjaisia vaihtoehtoja.

Taulukko 2: Asiakalähtöisyyden peruspilarit.

Näiden peruspilarien toteutuminen edellyttää yritykseltä paitsi asiakaslähtöistä kulttuuria ja hyvää asiakassuhteiden hallintaa myös joustavuutta. **Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri** vaatii asiakkaan ymmärtämisen ja kohtaamisen asettamista etusijalle. Käytännössä tämä vaatii esimerkiksi asiakaspalvelijoiden huolellista perehdyttämistä, sekä asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden korostumista tavoitteena kaikkien työntekijöiden toiminnassa. Tämä vaatii myös yksittäisten työntekijöiden valtuuttamista palvelemaan asiakasta tilanteen vaatimalla tavalla. *Esimerkiksi verkkokaupan puhelinpalvelija tarjoaa alennuskoodin hyvittääkseen myöhässä saapuneen tilauksesi.*

Asiakassuhteiden hallintaa tukemaan on tarjolla erilaisia asiakkuuksienhallintajärjestelmiä (CRM), joiden avulla yritykset kokoavat yksityiskohtaista tietoa asiakkaistaan, usein useampia eri lähteitä hyödyntäen. Tätä tietoa hyödynnetään asiakaspalvelutilanteiden mutta myös tarjoomien räätälöintiin asiakkaan tarpeiden mukaisesti. *Esimerkiksi verkkokauppa lähettää asiakkailleen kohdennettuja tarjouksia ostohistorian ja asiakkaan ilmoittamien kiinnostusten perusteella.*

Joustavuus liiketoiminnassa on tarpeellista, jotta yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden joskus nopeastikin muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin. Joustavuutta tarvitaan liiketoiminnan eri osa-alueilla, niin tuotantoprosesseissa, toimitusketjuissa kuin palvelukäytännöissään. *Esimerkiksi verkkokauppa sovittaa varastonsa ja toimitusketjunsä muuttuvien sesonkien, kuluttajatrendien ja kysyntäpiikkien ennakoinnin perusteella, palkaten esimerkiksi lisätyövoimaa joulusesongin aikaan ja tarjoten uusia vaihtoehtoja tuotteidensa toimitukseen.*

Asiakaslähtöisyys arvonluontimallina edellyttää usein merkittäviäkin investointeja asiakkuudenhallintajärjestelmiin, data-analytiikkaan ja työntekijöiden koulutukseen. Näiden investointien lisäksi yrityksen on myös kyettävä hyödyntämään kerättyjä asiakastietoja liiketoiminnassaan ja siihen liittyvässä päätöksenteossa.

3.2 Tuotejohtajuus

Tuotejohtajuus arvonluontimallina keskittyy innovatiivisten, ominaisuuksiltaan ylivertaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen markkinoilla. Se ei keskity yksittäisiin innovaatioihin, vaan edellyttää jatkuvaa sitoutumista aikaansa tai muuta markkinaa edellä olevien tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen. Tuotejohtajuus edellyttää organisaatiokulttuuria ja prosesseja, jotka tukevat tarjooman jatkuvaa kehittämistä sekä sitoutumista markkinoiden kehittämiseen edelläkävijän roolissa. Erityisesti tämä edellyttää sitoutumista jatkuvaan tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä nopeaan reagointiin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

Tuotejohtajuuden peruspilarit: jatkuva innovointi, sitoutuminen laatuun ja edelläkävijyyteen, innovaatioiden nopea kaupallistaminen sekä jatkuva kehittyminen esitellään Taulukossa 3.

Peruspilari	Selite	Esimerkki
Jatkuva innovointi	Yritys uudistaa jatkuvasti markkinoiden käsitystä siitä, mikä tuotekehityksessä on mahdollista, luoden jatkuvalla syötteellä markkinoille uusia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja.	Matkapuhelinvalmistaja tuo markkinoille jatkuvasti uusia puhelinmalleja, jotka ovat ominaisuuksiltaan aina edellisiä monipuolisempia ja tehokkaampia.
Sitoutuminen laatuun ja edelläkävijyyteen	Yritys edustaa markkinoiden korkeinta laatua ja suorituskykyä. Kilpailijat mukautuvat yrityksen asettamiin standardeihin esimerkiksi tuotteiden tai palvelujen toiminnallisuuteen, ominaisuuksiin, muotoiluun ja käyttäjäkokemukseen liittyen.	Matkapuhelinvalmistaja kehittää uudenlaiseen teknologiaan perustuvan akun, joka on aiempia huomattavasti pitkäkestoisempi, ja asettaa samalla uuden standardin matkapuhelinakkujen kestolle. Kilpailijat kopioivat teknologian mukautuakseen uuteen standardiin.
Innovaatioiden nopea kaupallistaminen	Yritys jalostaa innovatiiviset ideat nopeasti markkinoille soveltuviksi tuotteiksi, ketteriä tuotekehitysprosessejaan ja osaamistaan markkinakysynnän ennakkoinnissa hyödyntäen.	Matkapuhelinvalmistaja tuo nopeasti markkinoille uutta materiaalteknologiaa hyödyntävän taipuisan matkapuhelimen.
Jatkuva kehittyminen	Yritys ei koskaan tyydy nykytilanteeseen, vaan pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintatapojaan ja kehittämään uusia tuotteita ja palveluita, aina askeleen kilpailijoitaan edellä.	Matkapuhelinvalmistaja julkaisee jatkuvasti päivityksiä ohjelmistoonsa, jotka parantavat esimerkiksi käyttökokemusta ja tietoturvaa.

Taulukko 3: Tuotejohtajuuden peruspilarit.

Edellä mainittujen peruspilarien toteutuminen edellyttää yritykseltä paitsi soveltuvaa organisaatiokulttuuria, myös jatkuvia investointeja tutkimus- ja kehitystoimintaan, joustavaa organisaatorakennetta sekä sitoutumista asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen.

Tuotejohtajuutta tukeva, innovaatiomyönteinen kulttuuri kannustaa luovuuteen, kokeiluihin ja riskien ottamiseen. Työntekijöitä kannustetaan luovaan ja itsenäiseen ajatteluun sekä vallitsevien käytäntöjen aktiiviseen kyseenalaistamiseen. Yritykset saattavat esimerkiksi järjestää *hackathon-tapahtumia*, joissa työntekijöitä kannustetaan leikkimielisen kilpailun kautta kehittämään vapaasti uusia tuoteideoita.

Investoinnit tutkimus- ja kehitystoimintaan ovat kriittistä uusien innovaatioiden luomisessa ja mahdollistavat esimerkiksi markkinatrendien tunnistamisen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. *Investoinnit esimerkiksi markkinatutkimukseen*

mahdollistavat kuluttajakäyttäytymisen muutoksia indikoivien varhaisten signaalien tunnistamisen.

Organisaatorakenteen joustavuus tukee innovaatioiden kehitystä mahdollistamalla nopeat päätöksentekoprosessit ja kyvyn reagoida joustavasti esimerkiksi markkinakysynnän, teknologian tai vaikkapa lainsäädännön muutoksiin. *Yksittäisten tuotteiden kehityksessä voidaan esimerkiksi hyödyntää projektikohtaisia tiimejä, joissa kehityspäätökset tehdään tiimin sisällä ilman tarvetta konsultoida ylempiä toimihenkilöitä.*

Keskittyminen asiakkaan tarpeisiin varmistaa, että kehitteillä olevat tuoteinnovaatiot ovat asiakkaille relevantteja ja tarpeellisia. Pelkkä uutuusarvo ei riitä, vaan uusien innovaatioiden täytyy aidosti pystyä palvelemaan asiakkaita aiempia paremmin. *Esimerkiksi teknisten laitteiden suorituskyvyn paranemisella ei ole merkitystä, jollei asiakas pysty havaitsemaan tätä konkreettisenä parannuksena käyttökokemukseensa.*

Tuotejohtajan aseman ylläpitämiseen kuluu merkittävästi resursseja. Tämä näkyy usein taloudellisesti esimerkiksi osan voitoista uudelleeninvestointeina takaisin tuotekehitykseen. Tuotejohtajuuteen ja uusien innovaatioiden kehittämiseen liittyy aina myös riskejä, liittyen paitsi taloudelliseen tuloksentekoon myös esimerkiksi epäonnistuneiden innovaatioiden tuomiin mainehaittoihin. Näitä tulisi pyrkiä hallitsemaan ja hajauttamaan mahdollisuuksien mukaan.

3.3 Operatiivinen erinomaisuus

Operatiivinen erinomaisuus arvonluontimallina pyrkii tarjoamaan asiakkaille luotettavia, tasalaatuisia tuotteita tai palveluita kilpailukykyisin hinnoin, yhdistettynä sujuvaan ostoprosessiin. Malli perustuu hiottuihin tuotantoprosesseihin ja tuotannon tehokkuuteen; kustannusrakenteen hyvään hallintaan; tuotteiden luotettavuuteen ja tasalaatuisuuteen; sekä palveluprosessien standardointiin ja valvontaan. Operatiivisen erinomaisuuden saavuttaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa jokaista liiketoiminnan osa-aluetta tarkastellaan tehokkuuden, kustannusten ja luotettavuuden kautta. Taulukko 4 kokoaa yhteen operatiivisen erinomaisuuden arvonluontimallin peruspilarit.

Peruspilari	Selite	Esimerkki
Tehokkuus ja prosessien virtaviivaistaminen	Yritys optimoi prosessejaan jatkuvasti maksimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Tämä saattaa pitää sisällään myös prosessien automatisointia.	Pikaruokaketju automatisoi varastonhallintansa uutta teknologiaa hyödyntäen, mikä parantaa raaka-aineiden toimitusnopeutta ja -varmuutta.
Hintajohtajuus ja kustannusrakenteen hallinta	Yritys tarjoaa tuotteitaan ja palveluitaan jatkuvasti kilpailukykyisillä hinnoilla. Tämä edellyttää markkinahintojen jatkuvaa seurantaa, prosessien tehostamista ja tarpeettomien kustannuksien karsimista.	Pikaruokaketju hyödyntää mittakaavaetuja ja toimitusketjujensa tehokasta hallintaa tarjotakseen tuotteitaan markkinoiden alhaisimmilla hinnoilla.
Laadun ja luotettavuuden varmistaminen	Alhaisesta hinnasta huolimatta yritys ylläpitää korkeita laatustandardeja tarjoomassaan ja pyrkii tasalaatuisuuteen ja luotettavuuteen.	Pikaruokaketjun myymien tuotteiden raaka-aineet, valmistus, ja jakelu ovat tiukkaan määritellyt ja niitä valvotaan tarkasti. Esimerkiksi valmiiden tuotteiden myyntiajat ovat tarkkaan säänneltyt.
Standardointi ja valvonta	Yrityksen pitkälle standardoidut prosessit ja niiden tiukka valvonta takaavat johdonmukaisen ja luotettavan toiminnan.	Pikaruokaketju käyttää standardisoituja reseptejä tuotteilleen taatakseen yhtenäisen laadun ja asiakaskokemuksen yksittäisen ravintolan sijainnista riippumatta.

Taulukko 4: Operatiivisen erinomaisuuden peruspilarit.

Operatiivisen erinomaisuuden peruspilarien toteutuminen käytännössä edellyttää yritykseltä oikeanlaista kulttuuria, prosessien jatkuvaa optimointia sekä erilaisten seuranta- ja hallintajärjestelmien käytteenottoa.

Operatiiviseen erinomaisuuteen kannustava kulttuuri korostaa toiminnan tehokkuutta ja jatkuvaa kehittämistä. Työntekijöitä kannustetaan aktiivisesti etsimään tapoja parantaa työnsä tai organisaationsa tehokkuutta ja vähentää kustannuksia. Tämä edellyttää ympäristöä, jossa parannusehdotukset otetaan avoimesti vastaan ja jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa osa yhteistä päämäärää. *Esimerkiksi kuljetusalan yritys saattaa palkita kuljettajiaan uusien, taloudellisempien reittien ehdottamisesta polttoainekulujen vähentämiseksi.*

Prosessien optimointi sisältää liiketoimintaprosessien jatkuvan tarkastelun ja uudelleensuunnittelun, arvoa tuottamattomien toimintojen aktiivisen karsimisen ja erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) hyödyntämisen. Näiden avulla varmistetaan, että yrityksen prosessit ovat mahdollisimman nopeita ja kustannustehokkaita. *Esimerkiksi kuljetusyritys hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmää kuljetustensa ketjuttamiseen yksittäisten kuljettajien työlistoissa kuljettajien ajamat kokonaiskilometrit ja toisaalta yksittäisten kuljetusten odotusajat minimoiden.*

Erilaiset **seuranta- ja hallintajärjestelmät** auttavat yrityksiä mittaamaan toimintansa tehokkuutta sekä seuraamaan esimerkiksi kulujen vähenemistä ja prosessien kehitystä. Mittarien avulla voidaan myös tunnistaa liiketoimintaprosessien erityisiä kehityskohtia. *Esimerkiksi kuljetusyritys mittaa koko kuljetusprosessinsa läpimenoaikoja tilauksesta toimitukseen ja seuraa samalla myös asiakastytyvyyttä.*

Kustannustehokkuuden tavoittelu ja korkealaatuisen tarjooman yhtäaikainen ylläpitäminen saattavat usein osoittautua haasteeksi. Liiallinen tehokkuuden tavoittelu voikin helposti johtaa palvelun laadun heikkenemiseen, mikä vaarantaa asiakastytyvyyden. Oman haasteensa tuovat myös yrityksen koko arvoverkostoon kuuluvat muut toimijat, joiden toiminta osaltaan vaikuttaa myös yrityksen tavoitteiden toteutumiseen.

3.4 Muut arvonluontimallit: vihreä markkinointi

Markkinointistrategioiden arvonluontimallien kolmen arkkityypin lisäksi arvoa voidaan tuki luoda muillakin tavoilla. Viime aikoina erityisesti ympäristö- ja yhteiskuntavastuukysymykset ovat nostaneet päätään osana liiketoiminnan tavoitteita ja tuloksellisuutta – erityisesti niin kutsuttua kolmoistilinpäätösmallia, joka tarkastelee yritystoiminnan taloudellisia, ekologisia sekä sosiaalisia vaikutuksia rinnatusten. Tämä kehitys edellyttää myös ympäristö- ja yhteiskuntavastuukysymysten huomiointia enenevässä määrin hallitsevasta arvonluontimallista riippumatta, mutta samalla tuo mahdollisuuden myös uudenlaiseen arvonluontiin erityisesti näihin nojautuen. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kiinnittäessä toimintansa ekologisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin yhä enemmän huomioita, korostuu näiden rooli myös mahdollisuutena saavuttaa uudenlaista kilpailuetua.

Vihreän markkinoinnin arvonluontimalli perustaa kilpailuetunsa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ekologisiin ja sosiaalisiin arvoihin. Vihreää markkinointistrategiaa hyödyntävien yritysten on muiden lailla huomioitava, miten mahdolliset kilpailijat jo puhuttelevat potentiaalisia vihreitä segmenttejä. Ovatko alan kilpailijat jo aktiivisia vihreiden kuluttajien markkinoilla? Onko yrityksen aidosti mahdollista tehdä toiminnastaan esimerkiksi kilpailijoita ympäristöystävällisempää?

Vihreää markkinointia voidaan käytännössä toteuttaa eri tasoilla:

- **Kevyesti vihertävää strategiaa** seuraava yritys tähtää toiminnassaan ympäristöystävällisyyteen ja vastuullisuuteen, mutta ei aktiivisesti tiedota esimerkiksi ympäristöteoistaan. Yritys ei erityisesti tavoittele ympäristötietoisia segmenttejä, mutta pyrkii vähentämään kustannuksiaan ja tehostamaan toimintojaan ympäristöystävällisten ja vastuullisten ratkaisujen kautta. Kilpailuetu syntyykin pääosin kustannussäästöistä. *Esimerkiksi, vaatekauppa vähentää toimitusketjunsä eri vaiheissa syntyvää hävikkä, mutta ei markkinoi tuotteitaan ekologisina.*
- **Puolustavaa vihreää strategiaa** noudattava yritys ei myöskään aktiivisesti tavoittele ympäristö- ja yhteiskuntavastuutoimillaan erottautumista kilpailijoista. Se hyödyntää vihreää markkinointia lähinnä ennakoivana toimena ympäristö- tai sosiaalisten kriisien välttämiseksi tai vastauksena kilpailijan toimiin. Tavoitteena on estää negatiivinen julkisuus ja suojata yrityksen imagoa myös ympäristötietoisten segmenttien keskuudessa. *Esimerkiksi öljy-yhtiö investoi uusiutuviin energiamuotoihin kuten kilpailijansakin.*
- **Vihreähköä strategiaa** seuraava yritys kehittää prosessejaan ympäristöystävällisemmiksi ja vastuullisemmiksi erityisesti pitkän aikavälin tähtäimellä. Ympäristöystävällisyys ja yhteiskuntavastuu nähdään mahdollisuuksina kehittää innovatiivisia, asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaavia tuotteita ja palveluita sekä uutta kilpailuetua tuovia teknologioita. Yrityksellä olisi mahdollisuus erottautua markkinoilla juuri ympäristö- tai yhteiskuntavastuutoimiensa vuoksi, mutta se päättyy käytännössä painottamaan muita arvonluontimalleja yli vihreän arvolupauksen. *Esimerkiksi autonvalmistaja markkinoi uutta hybridimalliaan asiakkaan polttoainekustannuksia vähentävänä autona.*
- **Äärimmäinen vihreä strategia** viittaa strategiaan, jossa yritys asettaa ekologiset ja sosiaaliset arvot liiketoimintansa ytimeen ja pyrkii aktiivisesti edistämään positiivisia muutoksia toimintaympäristössään. Ympäristöystävällisyyteen sitoutuminen on kokonaisvaltaista ja se ulottuu kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Strategiaa noudattavat yritykset ovat tyypillisesti alansa johtajia ympäristö- ja yhteiskuntavastuukysymyksissä, ja myös tiedottavat toimistaan aktiivisesti. Yritykset keskittyvät erityisesti ympäristötietoisten markkinasegmenttien palvelemiseen. *Esimerkiksi ulkoiluvaatebrändi valmistaa tuotteet kierrätysmateriaaleista ja tarjoaa myös korjauspalveluita, joiden avulla tuotteiden käyttöikä saadaan pidennettyä ja ympäristökuormaa vähennettyä merkittävästi.*

4 Arvonluontimallien vaikutus markkinan kehitykseen

Kilpailuun perustuvassa markkinataloudessa yritykset, jotka menestyvät tiettyyn markkinointistrategiaan nojaten, muuttavat samalla myös ympäristönsä standardeja, odotuksia ja kilpailuympäristöä. Tämä vaikutus ajaa koko alan kattavia muutoksia, vaikuttaen myös kilpailijoiden kykyyn saavuttaa kilpailuetua eri arvonluontimalleihin

nojautuen. Taulukko 5 kokoaa yhteen markkinointistrategioiden keskeisimmät vaikutukset yritysten toimintaympäristöön.

Vaikutus	Selite	Esimerkki
Odotusten kasvu	Eri strategioiden avulla markkinoilla menestyneet yritykset nostattavat asiakkaiden koko markkinaan kohdistamia odotuksia asettamalla uusia standardeja keskeisten arvolupaustensa suhteen.	Lähiruokaan keskittyvä luomuruokakauppa kasvattaa alueen asiakkaiden tietoisuutta ruuan alkuperästä ja laadusta, asettaen myös muille toimijoille aiempaa korkeammat odotukset näiden suhteen.
Uusien standardien muodostuminen	Markkinoilla syntyvät innovaatiot asettavat tuotteille ja palveluille uusia standardeja, jotka saattavat kehittyvät koko toimialan kattaviksi normeiksi.	Paketointiyritys kehittää uudenlaisen, biohajoavan muovipakkauksen, josta kehittyy nopeasti markkinoiden suosituin pakkaustyyppi.
Muuttuva kilpailu-dynaamiikka	Kilpailijoiden valitsemat markkinointistrategiat vaikuttavat myös yrityksen edellytyksiin saavuttaa kilpailuetua eri arvolupauksilla, ja usein pakottavat muut yritykset päivittämään strategioitaan tai jopa etsimään kokonaan uusia tapoja kilpailla markkinoilla.	Uusi digitaalinen maksupalvelu muuttaa koko rahoitusalan toimintatapoja transaktioiden järjestämisessä ja hallinnassa.
Kannustaminen innovointiin	Uudet innovaatiot markkinoilla kannustavat myös kilpailevia yrityksiä satsaamaan innovointiin ja kehittämään uusia ratkaisuja markkinoille.	Menestynyt VR-pelikehittäjä kannustaa myös muita pelikehittäjiä hyödyntämään VR-teknologiaa peleissään.
Markkinoiden hajaantuminen	Uniikkien, eri arvonluontimallien yhdistelmiin perustuvien arvolupausten kautta markkinoille syntyy uusia, ainutlaatuisia markkinapositioneja.	Vihreän energian yritys, joka tarjoaa uusiutuvaa energiaa uudella valmistustavalla.
Kasvava asiakaskeisyys	Kilpailun kiristyminen ja esimerkiksi uusien arvolupauksien synty pakottavat myös kilpailijat panostamaan entistä enemmän asiakkaidensa parempaan ymmärtämiseen ja palveluun.	Ruokakauppaketjut louhivat yhä tarkemmalla tasolla tietoa asiakkaidensa käyttäytymisestä tuotevalikoimiensa ja palvelunsa kehittämiseksi.

Taulukko 5: Arvonluontimallien vaikutukset markkinaympäristöön

Kysymyksiä:

1. Määrittele, mitä kilpailuetu tarkoittaa?
2. Mitkä ovat kolme keskeistä kilpailustrategiaa? Mainitse esimerkki jokaisesta.
3. Mitkä ovat markkinointistrategioiden arvonluontimallien kolme arkkityyppiä? Mainitse esimerkki jokaisesta.
4. Mitä asiakaslähtöisyyttä kilpailuetuna hyödyntäviä yrityksiä tiedät? Mitkä ovat tämän arvonluontimallin peruspilarit? Mainitse vähintään kolme.
5. Mitä tuotejohtajuutta kilpailuetuna hyödyntäviä yrityksiä tiedät? Mitkä ovat tämän arvonluontimallin peruspilarit? Mainitse vähintään kolme.
6. Mitä operatiivista erinomaisuutta kilpailuetuna hyödyntäviä yrityksiä tiedät? Mitkä ovat tämän arvonluontimallin peruspilarit? Mainitse vähintään kolme.
7. Mitä erilaisia vihreään markkinointiin perustuvia markkinointistrategioita on olemassa, ja miten ne eroavat toisistaan?

Lähteet:

1. Finisterra do Paço, A., Barata Raposo, M., & Filho, W. (2009). Identifying the green consumer: A segmentation study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17, 17–25.
2. ChatGPT 4.0, OpenAI
3. Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 79-84.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Tapping into Global Markets. In *Marketing Management, Global Edition* (15th ed., pp. 239-263). Harlow, England: Pearson Education
5. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)
6. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
7. Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131(2), 52-57.
8. Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140.