

# Arvo liiketoiminnan perustana

Yrityksen pitkäjänteisen toiminnan perustana on kannattava liiketoiminta. Menestyäkseen yritys täytyy tuottaa sellaisia palveluita ja hyödykkeitä, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita siinä määrin osuvasti, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Mikäli asiakkaita on tarpeeksi ja he maksavat yrityksen tuotteista enemmän kuin niiden tuottaminen maksaa, on yrityksellä mahdollisuus kannattavaan ja pitkäjänteiseen liiketoimintaan. Menestyvä liiketoiminta perustuu siis yrityksen tuotannon ja asiakkaiden tarpeiden kohtaamiseen.

## Tuotteen arvo perustuu sen merkitykseen asiakkaan käytössä

Tuotannon ja tarpeen kohtaaminen kiteytyy erityisesti yrityksen tuotteisiin. Yrityksen näkökulmasta sen oman tuotannon päämääränä on tyypillisesti saada aikaan yksittäinen tuote tai tuottaa palvelua, joka on asiakkaan saatavilla. Yritys voi kontrolloida erityisesti niitä asioita ja prosesseja, jotka ovat sen rajojen sisäpuolella, ja riippuen tuotteen luonteesta, nämä rajat voivat olla hyvinkin selkeitä tai limittyä ja levittyä pitkälle yrityksen ilmeisten rajojen ulkopuolelle.

Selkeimmillään tämä raja on fyysisten, yksinkertaisten tuotteiden (esim. mutterit tai omenat) tapauksessa, kun erä tuotteita lähtee yrityksen varastosta jakelijalle. Tällöin ne ylittävät yrityksen prosessien ja systeemien rajat, eikä yrityksellä ole juurikaan mahdollisuuksia tai myöskään mielenkiintoa seurata tuotteiden myöhempiä vaiheita. Usein kuitenkin yritysten prosessit kurottavat pidemmälle. Brändätyissä tuotteissa yrityksen markkinointiprosessit pyrkivät tavoittamaan loppukäyttäjän myös välittömän tuotantoprosessin ulkopuolella (esim. brändätyt appelsiinit), varmistellen seuraavia ostoksia. Monimutkaisemmissa tuotteissa (esim. kännykät), yrityksen fyysiseen tuotteeseen linkittyy myös jatkuvia palveluita, joiden kautta yhteys käyttäjän kontekstiin voi olla lähes jatkuvaa. Palvelutuotteissa, joissa ei ole lainkaan fyysistä komponenttia, ja jotka tuotetaan samalla kuin ne kulutetaan (esim. siivouspalvelut), tuotanto ja käyttö tapahtuvat samassa hetkessä, ja ne ovat täysin limittyneitä.

Oli kyseessä tuote tai palvelu, ne näyttäytyvät yleensä yrityksille lopputuloksina, tuotantoprosessin tuotoksina. Yrityksen oman toiminnan rajat tulevat luonnollisesti vastaan siinä hetkessä, kun tuote tai palvelu on toimitettu. Se mitä asiakas sillä sitten tekee, onkin usein jo yrityksen havainnointikyvyn ulkopuolella.

Siinä missä yritykselle tuote on lopputulos, asiakkaalle se on usein asiakkaan omien prosessien syöte tai työkalu. Asiakkaalle syy hankkia tuote tai palvelu perustuu siihen, mitä tuotteella on mahdollista saada aikaan tai mitä sillä voi saavuttaa. Nämä päämäärät ovat tuotteen **käyttöarvon** perusta. Ilmeisimmillään tämä on tilanteessa, jossa yritys hankkii toiselta varaosia tai komponentteja omaan tuotantonsa. Mikäli tuotantolinjasta hajoaa liukuhihna, uuden hihnan arvo yritysasiakkaalle perustuu sille tuotannolle, jota se pystyisi valmistamaan, mikäli hihna olisi kunnossa. Käyttöarvo ei kuitenkaan käänny suoraan tuotteen **vaihtoarvoksi**, eli hinnaksi, jota asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Jos esimerkin liukuhihna on tärkeä ja vikaherkkä, asiakkaan kannattanee hankkia sellaisia varastoon, jotta se on nopeasti saatavissa. Kun kiirettä ostaa ei ole, hintaa voi hyvin kilpailuttaa ja etsiä edullisinta tuottajaa. Käyttöarvo on syy tuotteen hankinnalle ja määrittää siitä maksettavan hinnan ylärajaa, mutta muut seikat, kuten tuottajien

välinen kilpailu, määrittää lopulta sen, mitä asiakas tuotteesta joutuu maksamaan, ja mikä on tuotteen vaihtoarvo. Kuitenkin mitä keskeisemmässä osassa tuote on asiakkaan päämääriä, ja mitä vaikeammin sen on korvattavissa, sitä enemmän myyjällä on mahdollisuutta vaikuttaa tuotteen hintaan.

Useimpien yritysasiakkaiden käyttöarvo perustuu tuotteen **funktionaaliseen arvoon**. Funktionaalinen arvo on tuotteen kykyyn ratkaista jokin asiakkaan pulma, joka liittyy jonkin toiminnallisen tavoitteen saavuttamiseen. Yritysasiakkaalla käyttöarvo saattaa liittyä kokoonpanon sujuvuuteen, ja kuluttaja-asiakkaalla saattaa olla vastaavia selkeästi pilkkoutuvia tavoitteita, kuten liikkuminen kahden paikan välillä. Näiden funktionaalisten tarpeiden lisäksi kuluttajatuotteiden käyttöarvo voi pohjautua **fysiologisille, sosiaalisille ja esteettisille arvoille** ja tavoitteille. Esim. välipalakeksin arvo pohjautuu pulmaan jaksaa ja pitää nälkä loitolla. Sosiaalisella medially voi olla myös funktionaalisia arvoja, mutta erityisesti se tuottaa sosiaalista tarpeista lähtevää arvoa. Taululla on vastaavasti erityisesti esteettistä ja sosiaalista arvoa, ja - mikäli seinässä on tahra tai reikä - niin mahdollisesti myös funktionaalista arvoa.

Nämä kaikki arvon lähteet sitoutuvat kuitenkin voimakkaasti käyttäjän arkeen ja toimintaan ja pohjautuvat niihin käytänteisiin ja merkityksiin, joita käyttäjällä on. Kun verrataan yrityksen ja asiakkaan konteksteja, kaikki syyt hankkia tuote ja perusteet sen käyttöarvolle ovat asiakkaan kontekstin puolella. Tuotteen käyttöarvo onkin käyttäjän kontekstiin liittyvä subjektiivinen suure, jonka pohjautuu yksittäisen käyttäjän tuotteesta tai palvelusta saamaan käytännön arvoon. Samalla tuotteella voi olla käyttäjille erilainen arvo riippuen kunkin yksilöllisistä tarpeista.

## **Kilpailu**

Kannattavan liiketoiminnan perustana on yrityksen kyky vastata asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen täytyy toimiakseen toisaalta tunnistaa ja määrittää sellaisia asiakastarpeita, että yritys voi näihin tarpeisiin vastaamalla tuottaa asiakkaille arvoa, ja toisaalta rakentaa toimintansa siten, että yritys pystyy tuottamaan nämä tuotteet taloudellisesti kestäväällä tavalla. Vaikka yrityksen **tarjoaman** – eli yrityksen tuotteiden ja palveluiden muodostaman kokonaisuuden – täytyykin olla asiakkaalle arvokas ja tuotettavissa, yrityksen elinvoimaisuus ei määrity yksin sen tarjoamasta ja asiakkaiden siitä saamasta käyttöarvosta, vaan yrityksen kilpailukykyä.

Markkinoilla on tyypillisesti kilpailevia yrityksiä, jotka tarjoavat samoihin tarpeisiin kohdistettuja tuotteita samoille asiakkaille. Mikäli tuotteet ovat keskenään vertailukelpoisia ja samaa laatutasoa, kilpailu yleensä suosii niitä yrityksiä, jotka tarjoavat tuotteitansa asiakkaille edullisimmin hinnoin. Mikäli kilpaileva yritys tarjoaa vastaavaa tuotetta alemmalla hinnalla, voi toinen yritys vastata siihen laskemalla hintojaan tai tyytymällä vähäisempään kysyntään.

Yritys ei kuitenkaan voi laskea hintojaan mielin määrin, vaan käytännössä tätä rajoittaa yrityksen tuotantokustannukset. Tuotantokustannuksia ovat kaikki ne tiloihin, materiaaleihin, henkilöstöön, pääomaan ja toimintoihin liittyvät kustannukset, joita yritykselle koituu tuotteiden ja palveluiden valmistuksesta. Mitä tehokkaammin yritys pystyy tuottamaan tarjoamansa, sitä edullisemmat ovat sen tuotantokustannukset kutakin tuotettua yksikköä kohden. Toisaalta, mitä alemmat yksikkökustannukset yrityksellä on kustakin myydystä tuotteesta, sitä matalammalla hinnalla tuotanto voi olla kannattavaa yritykselle. Yritykset eivät kuitenkaan vapaaehtoisesti alenna

hintojaan mahdollisimman alhaisiksi, vaan tekevät niin ainoastaan, mikäli muiden yritysten kilpailu samoista asiakkaista ne siihen pakottaa. Tuotannollinen tehokkuus antaa kuitenkin mahdollisuuden vastata kilpailuun ja menestyä markkinoille, vaikka hintakilpailu olisikin kovaa. Mitä suurempi **tuotantoarvo**, eli yrityksen tuotteistaan saaman vaihtoarvon ja tuotannon kustannusten erotus on, sitä enemmän rahallista arvoa yritys luo omistajilleen, ja sitä enemmän sillä on liikkumavaraa kehittäessään toimintaansa.

Siinä missä tuotteen vaihtoarvon mahdollinen yläraja määrittyy asiakkaan tuotteesta saamasta arvosta, käytännössä vaihtoarvo – eli tuotteen hinta – muodostuu yleisesti markkinoilla kysynnän ja tarjonnan tasapainona. Yrityksen kyky menestyä ja tehdä voittoa markkinoiden määrittämällä hinnoilla riippuu sen osaamisesta ja tehokkuudesta. Tämä osaaminen on yrityskohtaista, ja ne yritykset, jotka ovat tehokkaampi kuin muut, pääsevät tällä hinnalla parempaan tulokseen. Tämä myös tarkoittaa, että niillä yrityksillä, jotka eivät ole tuotannossaan tarpeeksi tehokkaita, ei ole edellytyksiä toimintaan.

Kilpailulla on siis hyvin merkittävä vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen ja pitkäjänteiseen toimintaan. Yrityksen toimialan yleistä kilpailun tasoa voi analysoida esimerkiksi Porterin viiden voiman mallilla. Porterin malli esittelee niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimialan kilpailuun ja siten toimialalla olevien yritysten tuottavuuteen. Mallin mukaan kilpailun intensiivisyys muodostuu 1) suorasta, toimialan sisäisestä kilpailusta, 2) epäsuorasta, vaihtoehtoisten ratkaisuiden tuomasta kilpailusta, ja 3) uusien kilpailijoiden uhkasta. Tämän lisäksi toimialan tuotoista kilpailevat myös toimittajat ja asiakkaat. Mikäli jokin toimiala olisi erityisen tuottoisa, voivat sen toimittajat ja asiakkaat käyttää (mahdollista) neuvotteluvoimaansa saadakseen osan hyödystä itselleen.

### **Uuden liiketoiminnan luominen**

Porterin malli on hyödyllinen yritysten yleisen kannattavuuden ymmärtämiseksi. Malli auttaa yrityksiä ymmärtämään liiketoimintaympäristöään, eli niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen ja joita yrityksen on hyvä seurata pohtiessaan, miten sen tulisi kehittyä. On kuitenkin huomattava, että malli keskittyy voimakkaasti *toimialan* analysointiin. Toimiala muodostuu yrityksistä, jotka tuottavat keskenään melko samankaltaisilla tavoilla tuotteita ja palveluita samoille asiakkaille. Jos yritys keskittyisi vain Porterin mallin mukaisten voimien tarkkailuun, se päättyisi pohtimaan tulevaisuuttaan lähinnä nykyisten asiakkaiden ja kilpailijoiden näkökulmasta, mikä voi johtaa yritystä harhaan erityisesti uusien mahdollisuuksien ja uhkien suhteen.

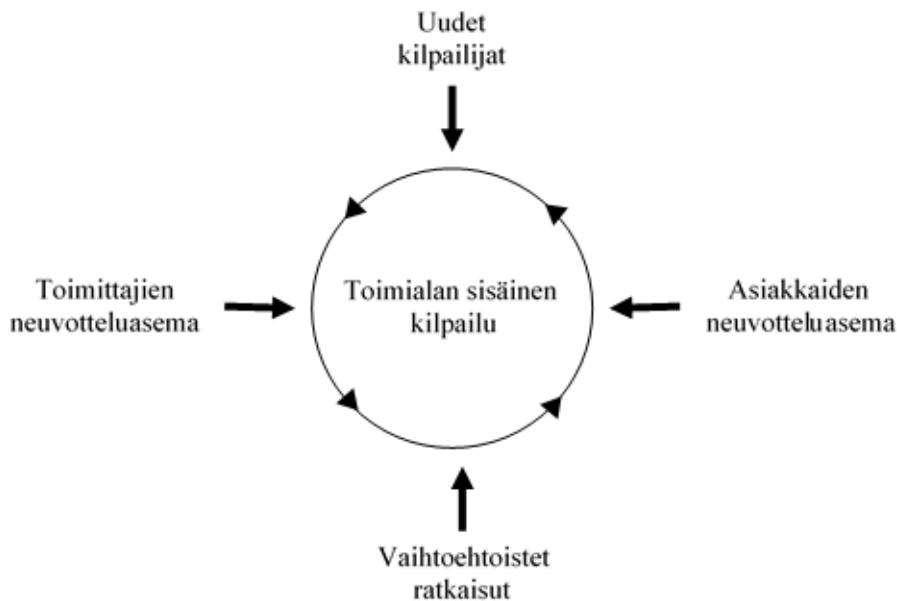
Menestyvän liiketoiminnan perusta onkin siinä työssä, jota liiketoimintaa uudistava (tai käynnistävä) yrittäjä ja yritys tekevät pyrkiessään ensin huomaamaan ja ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja lopulta määrittämään ja valikoimaan niistä ne, joihin yritys samanaikaisesti pyrkii rakentamaan ratkaisua. Uuden liiketoiminnan valmistelu voi alkaakin jo kauan ennen varsinaisen tuotannon käynnistämistä. Yleensä mitä monimutkaisempi ja uudempi tuote on, sitä pidempi aika sen kehittelyyn ennen liiketoiminnan aloittamista menee.

Kehittäessään liiketoimintaansa, yritys käytännössä kehittää sitä prosessia, joka yhdistää yrityksen asiakkaat, näiden tarpeet, niitä vastaavien tuotteiden, sekä yrityksen resurssit ja tuotannon yhdeksi

systemiksi. Tätä liiketoiminnan eri osien muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan yrityksen **liiketoimintamalliksi**. Liiketoimintamalli on se tapa, jolla yrityksen eri toiminnot ovat kytkeytyneet toisiinsa. Liiketoimintamalli määrittää, kuinka yritys toimii, ja missä ja mitkä ovat rajapinnat asiakkaisiin, kumppaneihin ja toimittajiin.

Koska liiketoiminnan eri osat ovat kytkeytyneitä toisiinsa, liiketoimintaan voi kehittää vain osin keskittyen sen yksittäisiin elementteihin. Tuotantoa voi tehostaa kehittämällä prosesseja, mutta jos tuotantokuluja joudutaan laskemaan vaihtamalla raaka-aineita toisiin, tämä luultavasti heijastuu myös lopputuotteeseen. Ja koska yrityksen saama vaihtoarvo perustuu asiakkaan tuotteesta kokemaan käyttöarvoon, muutokset tuotteen ominaisuuksissa voivat heijastua maksuhalukkuuteen ja tuotteen kilpailukykyyn. Muutokset ovatkin tyypillisesti yhteenkytkeytyneitä.

Erityisesti uusien tuotteiden kehittäminen vaatii yritykseltä yleensä myös merkittäviä panostuksia uusiin tapoihin toimia ja uusiin tuotantoprosesseihin. Tämän kehittelyn vaatima aika, työ ja osaaminen eivät ole aina helposti havaittavissa niistä tuotteista ja palveluista, joita ovat jo markkinoilla. Vaikka jo olemassa olevat tuotteet ja palvelut vaikuttavat yleensä melko ilmeisiltä ja selkeiltä, ne uudet tarpeet, joihin yritys mahdollisesti pystyisi käytössä olevilla resursseillaan vastaamaan, ovat harvoin etukäteen helposti ja selkeästi määriteltyjä. Tarpeet ovat kyllä yleensä ilmeisiä käyttäjille, mutta ellei kyse ole yrittäjästä, joka rakentaa ratkaisuita juuri itsensä kaltaisille ihmisille (kuten esimerkiksi lumilaudat ja maastopyörät ovat kehittyneet), liittyy asiakkaan tarpeiden selvittämiseen huomattava määrä työtä. Tämän työn suuri määrä johtuu siitä, että arvon perusta ei ole tuotteen tai palvelun ominaisuuksissa, vaan niiden vastaavuudessa asiakkaan tarpeiden kanssa.



## Uuden liiketoimintamallin kilpailukyky

Liiketoimintaa käynnistäessä ei kuitenkaan riitä yksinomaan asiakkaiden tarpeiden määrittäminen, vaan uuden (tai uudistuvan) yrityksen on myös puntaroitava, mitkä näistä tarpeista on sellaisia, että yrityksen kannattaa alkaa rakentamaan liiketoimintaa niihin vastatakseen. Yrityksen on siis selvitettävä paitsi käyttäjien tuotteesta saama käyttöarvo sekä yrityksen omat mahdollisuudet sellaiseen tuotantoon, että yritys voi kilpailulla markkinalla tehdä voittoa. Mikäli yrityksen tuotantokustannukset ovat korkeammat kuin kilpailu vaihtoarvo, pitkäkestoiseen toimintaan ei ole edellytyksiä. Siksi osana liiketoiminnan käynnistämistä on myös tuotannollisten mahdollisuuksien selvittely ja täsmäyttäminen tarpeiden kanssa.

Se mihin liiketoimintaan yrityksen kannattaa ryhtyä, riippuu erityisesti yrityksen saatavilla olevista resursseista. Resursseja ovat tuotannossa tarvittavat aineelliset resurssit kuten tilat, laitteet ja välineet, sekä aineettomat resurssit kuten pääoma, osaaminen, maine ja verkostot. Uusilla yrityksillä resurssit ovat erityisesti aluksi aineettomia, joskin esimerkiksi tutkimuspohjaisissa yrityksissä alkuresursseina voi olla myös erityisiä laitteistoja. Merkittävimmät erot yritysten aloitusmahdollisuuksissa on juurikin niiden käytössä olevissa aineettomissa resursseissa. Käytössä olevat resurssit ja niiden erityinen sopivuus asiakkaiden tarpeita vastaavaan tuotantoon voivat olla merkittävä kilpailukyvyn lähde. Aloittelevan muotoilijan on esimerkiksi vaikeaa hankkia käyttöönsä samaa osaamista kuin vuosia alalla työskennelleen ammattilaisen ja tämä on luonnollisesti otettava huomioon. Se ei estä liiketoiminnan käynnistämistä, mutta vaikuttaa niihin tarpeisiin ja tuotteisiin, joihin yritys voi toimintansa kohdistaa.

Uuden liiketoimintamallin elinkelpoisuus ja kilpailukyky ei kuitenkaan määrity yksin yrityksen sisäisistä ja hallinnassa olevista resursseista, vaan niiden vastaavuudesta tuotetun tuotteen käyttöarvoon. Tähän käyttöarvoon kohdistuu kilpailua myös muualta kuin siltä toimialalta, jossa yritys on mukana. Liiketoimintaympäristön analyysiä voikin laajentaa tarkastelemalla niitä markkinoita, joilla yritys on mukana. Jos toimiala on keskenään samankaltaisten yritysten rypäs, markkinat määrittyvät tuotteista. Samaan tarpeeseen vastaavien, keskenään samankaltaisten tuotteiden voi katsotaan muodostavan markkinan. Toimialat ja markkinat – esimerkiksi autonvalmistajat (toimiala) ja henkilöautot (markkina) – vastaavat yleensä vakiintuneesti toisiaan. Koska tuotteen arvon pohjana on kuitenkin sen käyttöarvo, ja se, kuinka hyvin se vastaa asiakkaan tarpeeseen, kuhunkin asiakkaan pulmaan voi olla useita ratkaisuita. Nämä ratkaisut voivat olla keskenään hyvin samankaltaisia tai sitten niinkin poikkeavia toisistaan, että yrityksen on vaikea tunnistaa omien ratkaisuiden kanssa kilpailevia vaihtoehtoja. Mikäli asiakas haluaa hampurilaisen, hampurilaisravintolat kilpailevat keskenään tämän tarpeen tyydyttämisestä, mutta mikäli asiakkaalla on vain nälkä, kilpailevia ratkaisuita ovat myös muut ravintolat, kauppojen helposti lämmitettävät einokset ja kaikki muut mahdolliset tuotteet, jolla asiakas voi ratkaista henkilökohtaisen, (ja leimallisesti länsimaisen) ruokapulmansa.

Yritysten välisen kilpailun kannalta tämä tarkoittaa, että kilpailu voi olla sekä suoraa että epäsuoraa kilpailua. Suora kilpailu muodostuu niistä yrityksistä, jotka vastaavat samaan tarpeeseen samankaltaisilla tuotteilla. Automerkit ovat suorassa kilpailussa keskenään, samoin pyörävalmistajat. Yritysten epäsuoria kilpailijoita ovat muista tuotekategorioista tuleva kilpailijat,

joiden tuotteet tarjoavat ratkaisun samaan pulmaan mutta erilaisella tuotteella. Autot ja pyörät ovat kilpailevia ratkaisuita liikkumiseen, ja esimerkiksi pienet kaupunkiautot ja sähköavusteiset pyörät (mahdollisesti myös rahtipyörät) ovat tuotteina hyvin erilaisia, mutta saattavat vastata melko tarkastikin samoihin tarpeisiin joillakin asiakkailta.

Epäsuora kilpailun lähteenä on erityisesti asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset. Koska suora kilpailu on yrityksille yleensä hyvin ilmeistä ja kilpailevat yritykset ja niiden tuotteet ovat helposti tunnistettavia ja vertailukelpoisia, epäsuoran kilpailun seuraaminen on yrityksille tyypillisesti haastavaa. Liiketoimintaympäristön analysointi asiakkaiden arvon näkökulmasta täydentääkin Porterin toimiala-analyysiä erityisesti epäsuoran kilpailun suhteen. Tämän lisäksi liiketoimintaympäristöä voi analysoida myös laajempien yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta. Erilaiset lainsäädännön (esimerkiksi pikavippien korkokatto), arvostusten (turkistarhauksen moraalinen arviointi), ja teknologian (Uberin vaikutus takseihin) muutokset tuovat yrityksille ja näiden toimialoille uusia suoria ja epäsuoria kilpailijoita. Lisäksi laajat yhteiskunnalliset muutokset muokkaavat kuluttajien arvostuksia ja tarpeita, ja sitä kautta kokonaisten toimialojen edellytykset pitkäkestoiseen liiketoimintaan saattavat muuttua. Näiden voimien tunnistamiseen PESTEL-kehikko on yksi toimiva työkalu.



*PESTEL-kehikko*

## **Asiakasrajapinta haltuun myynnin ja markkinoinnin avulla**

Asiakkaiden muodostama kysyntä on yritystoiminnan kannattavuuden perusta – mutta miten tavallisesta ihmisestä (tai yrityksestä) tulee yrityksen asiakas, ja miten yritys voi edesauttaa, että näin tapahtuu? Tätä kysymystä tarkastellessa liikkumme myynnin ja markkinoinnin alueella, joka laajimmillaan kytkeytyy jokaiseen yrityksen toimintoon. Markkinointi on asiakassuhteiden johtamista, joka tähtää sekä uusien asiakassuhteiden luomiseen, että vanhojen asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen. Jos yritys onnistuu markkinoinnissa paremmin kuin kilpailijat, on todennäköistä, että yrityksen markkinaosuus kasvaa ja kannattavuus paranee.

Markkinointi lähtee liikkeelle ihmisten tavoitteista, joihin pyrkiessään ihmisille syntyy tarpeita. Nämä tarpeet voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, joista jälkimmäinen on markkinoinnin näkökulmasta haasteellisempi. Tarpeet mielletään usein perustavanlaatuisina ihmisen ominaisuuksina, ja ne voidaan luokitella esimerkiksi fyysisiin (kuten ruoan tarve), sosiaalisiin (kuten yhteenkuuluvuuden tarve) ja yksilöllisiin (kuten itsensä ilmaisun tarve) tarpeisiin. Jos tarve tuntuu riittävän voimakkaalta, syntyy halu tyydyttää tarve. Haluihin puolestaan vaikuttavat myös kulttuuriset tekijät (mukaan lukien mainonta) ja persoonallisuus, eli ihmisellä voi olla nälkä, mutta silti haluta juuri Kotipizzaa vaikka nälän tyydyttämiseen olisi tarjolla monta

eri vaihtoehtoa. Kun ihmisellä on tarpeen ja halun lisäksi ostovoima, syntyy kysyntä – joka mahdollistaa yritystoiminnan ja loppupeleissä pyörittää markkinataloutta.

## Segmentointi, targetointi ja positointi

Luodakseen uusia asiakassuhteita, yrityksen on ymmärrettävä potentiaalisten asiakkaiden tavoitteita ja tarpeita. Toisaalta, vaikka ihmisten tarpeet ovat samankaltaisia, ihmisten halut saattavat olla hyvinkin erilaisia. Tämä johtaa tarpeeseen jakaa asiakkaat ryhmiin, joissa halut ovat samankaltaisia. Tätä kutsutaan segmentoinniksi, ja se voi perustua moneen eri tekijään, kuten asuinalue, ikä, sukupuoli, ammatti, tulotaso jne.. Yrityksen tarjoaman näkökulmasta jotkin segmentit ovat luonnollisesti houkuttelevampia kuin toiset, ja yrityksen kannattaakin kohdistaa (tai targetoida) markkinointiresurssinsa näihin. Keskittymällä tiettyyn tai tiettyihin segmentteihin yritys syventää ymmärrystä näiden segmenttien tarpeiden ja halujen kehittymisestä, mikä puolestaan mahdollistaa sen että yrityksen tarjooma pysyy kehityksen kärjessä. Parhaassa tapauksessa yritys ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin kuin asiakas itse, jolloin yritys voi johtaa niiden kehitystä tarjoamalla asiakkaalle ratkaisuja tarpeeseen, jota asiakas ei ole tiedostanut. Mikäli yrityksen kohdesegmentissä on kilpailua, kuten yleensä on, syntyy tarve positoida yrityksen tarjooma kilpailijoiden tarjoomiin nähden. Positointi voidaan ymmärtää esimerkiksi hinnan ja arvon suhteen kautta, jolloin mahdollisia positioita ovat esim. ”paljon enemmän, hieman kalliimmalla”, ”enemmän, samalla hinnalla”, ”hieman vähemmän, paljon halvemmalla” jne. Toisaalta positioinnilla voidaan myös edelleen kohdentaa tarjoomaa, esim. tuotteella joka on taloudellisin, turvallisin, ylellisin, suorituskykyisin, ympäristöystävällisin jne. Koska asiakkaat ovat erilaisia, mikään yritys ei voi tarjota ylivoimaisesti parasta ratkaisua jokaiselle asiakkaille. Markkinointistrategia, joka perustuu huolelliseen segmentointiin, targetointiin ja positointiin (STP) vastaa kysymykseen kenelle yritys pyrkii tarjoamaan parasta mahdollista ratkaisua – joka vuorostaan luo edellytykset sille, että yritykselle syntyy asiakas.



*STP-analyysi*

## Markkinointimix

Viedessä markkinointistrategiaansa käytäntöön, yrityksen on vielä otettava kantaa taktisiin kysymyksiin, jotka voidaan mieltää 4 P:nä (eng. Product, Price, Place ja Promotion). Ensimmäinen P, eli tuote tai palvelu (tai niiden yhdistelmä), on luonnollisesti pääosassa. Tuotteen pitää lunastaa asiakkaalle markkinoitu *arvolupaus*, mieluiten niin että asiakkaan odotukset ylittyvät. Esim. laadukkaana ja kestäväenä myytävän tuotteen tulee näyttää laadukkaalta ja kestävältä, olla pakattuna laadukkaaseen pakkaukseen ja siinä tulee mielellään olla myös markkinoiden pisin takuu. Toinen P, eli hinta on haastava siinä mielessä, että sekä asiakkaan kyky että halu maksaa vaihtelee asiakkaasta toiseen – jopa ajankohdasta toiseen. Hinnoittelu heijastaa positointia, eli asiakas olettaa markkinoiden laadukkaimman tuotteen olevan kalliimpi kuin kilpailevat tuotteet,

ja on täten valmis maksamaan enemmän. Lyhyellä aikavälillä vaikuttaisikin olevan viisasta pyytää tuotteista niin paljon kuin niin moni asiakas kuin mahdollista on valmis maksamaan. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna, hieman halvempi hinnoittelu voi kuitenkin myös olla kannattavin vaihtoehto, jos tämän avulla saadaan kasvatettua yrityksen markkinaosuutta, nostettua asiakasuskollisuutta, tai jos sen avulla vältetään potentiaalisen kilpailijan tulo markkinoille. Kolmas P, eli jakelukanavat koskee päätöksiä siitä miten tuote päätyy yritykseltä asiakkaalle. Keskeinen seikka tätä pohdittaessa on se miten monta välikättä jakelukanavassa on. Jokainen välikäsi tekee jotain arvokasta asiakkaan näkökulmasta (esim. lyhentää toimitusaikaa tai tarjoaa rahoitusta) tai tekee jotain valmistajaa tehokkaammin (esim. tuotteen promootio). Toisaalta välikädet lisäävät jakelukanavan kompleksisuutta, heikentää hallittavuutta ja lisää valmistajan ja asiakkaan välistä etäisyyttä joka saattaa johtaa siihen että valmistajan ymmärrys asiakkaan tarpeesta heikkenee tai vääristyy. Toinen keskeinen seikka on se miten monta rinnakkaista jakelukanavaa tuotteella on. Monen rinnakkaisen kanavan käyttäminen on haasteellista hallittavuuden näkökulmasta, ja saattaa keskinäisen kilpailun vuoksi johtaa konflikteihin – esimerkiksi jos yrityksen nettikauppa kilpailee samoista asiakkaista, saman yrityksen jälleenmyyjän kanssa. Neljäs P, eli promootio on sitä mitä suuri yleisö mieltää markkinoinniksi, eli se miten potentiaaliset asiakkaat saadaan tietoiseksi tuotteesta, ja vakuuttuneiksi siitä että se kannattaa hankkia. Mainonnan ja erinäisten kampanjoiden lisäksi tähän päätöskategoriaan kuuluu myös myyntityö ja tuotteeseen liittyvä yritysviestintä. Promootioon liittyvät päätökset kumpuavat myös positioinnista, eli esimerkiksi Mercedes-Benz ja Peugeot tavoittavat kohderyhmänsä eri viestintäkanavien kautta, ja painottavat viestinnässään eri asioita.

**4P**      Product (Tuote)  
Price (Hinta)  
Place (Jakelukanavat)  
Promotion (Promootio)

### *Markkinoinnin 4P:tä*

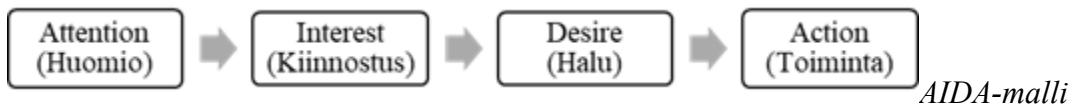
Vaikka onkin eri mielipiteitä siitä missä myynnin ja markkinoinnin välinen raja kulkee, voidaan sanoa, että mitä lähempänä itse osto-tapahtumaa ollaan, sitä enemmän on kyse myynnistä. Siinä missä markkinoinnissa työskennellään asiakasryhmien kanssa ja pyritään vaikuttamaan ryhmän suhteellisen homogeeniseen kysyntään, myynnissä siirrytään yksilöllisemmälle tasolle. Myynnissä pyritään vuorovaikutuksen kautta ymmärtämään asiakkaan yksilöllistä tarvetta, ja sen perusteella edelleen kohdentamaan yrityksen tarjoomaa niin, että se erottuu kilpailijoista edukseen, tavoitteena vaikuttaa asiakkaan hankintapäätökseen.

## **AIDA-malli**

Myyntiä voidaan tarkastella esimerkiksi asiakkaan ostoprosessin kautta, jota voidaan kuvata AIDA-mallilla (Attention, Interest, Desire, Action). Ensin on saatava asiakkaan **huomio**, jolla pyritään siihen että asiakas on tietoinen yrityksen tuotteesta, tai brändistä. Asiakkaan huomio voidaan saada markkinoinnin kautta, mutta myös esimerkiksi muiden asiakkaiden kautta. Mikäli



yrittäjän tuote vaikuttaa asiakkaan mielestä vastaavan hänen tiedostamaan tarpeeseen, asiakkaan **kiinnostus** herää ja hän haluaa tietää tuotteesta lisää. Mikäli asiakas ei ole tietoinen tarpeestaan, kiinnostusta voidaan pyrkiä herättelemään myyntityön kautta. Seuraavaksi, jos asiakas toteaa tuotteen vastaavan hyvin hänen tarpeisiin, ja tuotteeseen liittyvät mielikuvat ovat linjassa asiakkaan arvojen kanssa, kiinnostus muuttuu **haluksi** ostaa tuote. Myyntityössä on tässä vaiheessa pystyttävä vakuuttamaan asiakas siitä, että tuote on saatavilla olevista vaihtoehdoista asiakkaalle juuri sopivin. Kun asiakas haluaa tuotteen, hänet pitää vielä saada **toimimaan** – eli ostamaan tuote. Tässä vaiheessa voidaan vielä vaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen tarjoamalla (vain sinulle-tyyppisesti) lisäetua tai alennettua hintaa, kuten esimerkiksi ilmaista kotiinkuljetusta, tai 10% alennusta listahinnasta. Asiakas saattaa itsenäisesti käydä läpi nämä vaiheet, ja yksinkertaisesti ”ilmaantua kassalle tuote kädessä”. Myynnin kautta voidaan kuitenkin (tarkoituksenhakuisesti) ”auttaa” asiakasta eteenpäin ostoprosessissaan. Myyntityön ytimessä onkin tunnistaa missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on, ja sopeuttaa myyntityötä sen mukaan.



Ostotapahtuman jälkeen siirrytään toiseen, markkinoinnin kannalta tärkeään vaiheeseen, eli asiakassuhteen vaalimiseen. Tyytyväinen asiakas saattaa olla yritykselle huomattavasti arvokkaampi kuin asiakkaan itse hankintaan käyttämät rahat. Sen lisäksi että tyytyväiseltä asiakkaalta voi odottaa tulevaisuudessa lisää hankintoja, saattaa hän myös tuoda yritykselle uusia asiakkaita markkinoimalla ostamaansa tuotetta tuttaville. Joillakin aloilla asiakassuhteet saattavat olla hyvinkin eriarvoisia (esim. pankille piensäästäjä ja varakas osakesijoittaja), jolloin yrityksen luonnollisesti kannattaa keskittyä arvokkaampien asiakassuhteiden vaalimiseen ja kehittämiseen. Nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin sanoa, että uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen.