



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marika Tuohimaa

Vastuullisuus kilpailuetuna strategisessa markkinoinnissa

Case Fazer

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin kandidaattitutkielma
Markkinoinnin kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marika Tuohimaa	
Tutkielman nimi:	Vastuullisuus kilpailuetuna strategisessa markkinoinnissa: Case Fazer	
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti	
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin kandidaattiohjelma	
Opintosuunta:	Markkinointi	
Työn ohjaaja:	Ari Huuhka	
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:31

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessa tarkastellaan strategista markkinointia, markkinointi strategiaa ja vastuullisuutta kilpailuetuna, teoreettisten viitekehysten avulla. Tutkimuksessa selvennetään strategisen markkinoinnin ja markkinointistrategian eroja käsitteinä. Siinä analysoidaan, miten markkinointistrategia muotoutuu, miten se toteutetaan ja miten sen tuloksia mitataan. Lisäksi tarkastellaan myös vastuullisuutta käsitteenä, sekä vastuullisuuden merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa liiketoimintaympäristössä.

Empirialuvussa käsitellään case-yritys Fazer strategista markkinointia, markkinointistrategiaa ja vastuullisuutta kilpailuetuna.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritykset tarvitsevat toimivan liiketoimintastrategian lisäksi onnistuneen strateginen markkinoinnin ja markkinointistrategian, jotka ohjaavat liiketoiminnallisia valintoja. Teorian ja empirian perusteella vastuullisuudella on selkeä yhteys kilpailuedun muodostumiseen. Vastuullisen toimintatavan avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa kilpailuetua markkinoilla.

AVAINSANAT: strateginen markkinointi, markkinointistrategia, vastuullisuus, kilpailuetu, yritysmarkkinointi

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	7
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
2	Strateginen markkinointi	10
2.1	Strateginen markkinointi vs markkinointistrategia	10
2.2	Strategisen markkinoinnin rooli liiketoimintastrategiassa	11
2.3	Strategisen markkinoinnin prosessi	12
2.3.1	Strategisen markkinoinnin muotoutuminen	13
2.3.2	Strategisen markkinoinnin toteutus	13
2.3.3	Tulosten mittaaminen	15
2.4	Yhteenveto	16
3	Vastuullisuus kilpailuetuna	17
3.1	Vastuullisuus käsitteenä	18
3.2	Vastuullisuus markkinoinnissa	20
3.3	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	21
4	Case Fazer	22
4.1	Fazer yrityksenä	22
4.2	Fazer ja markkinointi	23
4.3	Vastuullisuus kilpailuetuna Fazerin markkinoinnissa	23
4.4	Yhteenveto	27
5	Johtopäätökset	28
	Lähteet	30

Kuvat

Kuva 1. Strategisen markkinoinnin kolmio 15

Kuva 2. Yritysvastuun ESG-ulottuvuudet: ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu 20

1 Johdanto

Tutkimuksen ”*Vastuullisuus kilpailuetuna strategisessa markkinoinnissa case Fazer*” aihe on hyvin ajankohtainen ja merkityksellinen, sillä yritysten vastuullisuusvaatimukset liiketoiminnoissa ovat vuosien aikana lisääntyneet merkityksellisesti.

Yrityksien liiketoimintastrategiaan sidoksissa oleva markkinointi ja vastuullisuus ovat tärkeitä nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Vastuullisuusraportoinnin vaatimukset kasvavat yritysten kasvun myötä, yhteistyötä tekevät keskenään tahot, jotka voivat osoittaa kumppaneilleen oman vastuullisuutensa tavoitteet ja toteumat. Erottautuminen on yrityksen ainutlaatuisuutta kyseisellä alalla, yhden tai useamman ominaisuutensa ansiosta. Kilpailustrategialla yritykset tavoittelevat kannattavaa, kestävää, vaikeasti jäljitettävää ja jatkuvasti kehittyvää asemaa markkinoilla (Porter, 1985, s. 11–14). Vastuullisella toimintavertailullaan yritys voi erottautua kilpailijoista, ja saavuttaa kilpailuetua markkinoilla.

Kilpailun ansiosta yritys joko menestyy tai epäonnistuu markkinoilla. Porterin (1980) mukaan jokaisella yrityksellä on kilpailustrategia, joka on joko tietoisesti määritelty tai tiedostamaton, yrityksen toimintatavoista syntynyt erottautumistekijä (Porter, 1980, johdanto). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten vastuullisuutta voidaan hyödyntää kilpailuetuna strategisessa markkinoinnissa. Tutkimuksessa määritellään ensin teorioiden avulla strateginen markkinointi, markkinointistrategia, vastuullisuus ja kilpailuetu. Tämän jälkeen tarkastellaan strategista markkinointia ja markkinointistrategiaa prosessina, sen muotoutumista, toteutumista ja mittaamista, jonka jälkeen tarkastelun kohteena on vastuullisuuden rooli kilpailuedun saavuttajana strategisessa markkinoinnissa. Tutkimuksen lopuksi esitetään empiria, tutkimusaukko, johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

Tutkimuksen empiirinen osuus tarkastelee Fazer konsernin strategista markkinointia, markkinointistrategiaa ja vastuullisuuden merkitystä kilpailuetuna, teoreettisen viitekehityksen kautta. Miten vastuullisuutta hyödynnetään kilpailuetuna strategisessa markki-

noinnissa case-yritys Fazerin näkökulmasta? Case osuudessa tunnistetaan Fazerin keskeiset markkinointistrategiset ratkaisut ja arvioidaan, miten vastuullisuusviestinnällä saavutetaan kilpailuetua Fazerin toimintaympäristössä.

Liiketoimintastrategiaa määrittäessään yritys tekee valintoja siitä, millä markkinoilla se toimii (*segmentointi*) ja miten se pyrkii saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua, pitkällä aikavälillä (Porter, 1996, s. 38). Strateginen markkinointi muovautuu yrityksissä merkittäväksi osaksi liiketoimintastrategiaa, vastaten kysymykseen mitä tehdään, ja markkinointistrategia puolestaan miten tehdään (Varadarajan, 2010, s. 199–124).

Vastuullisuus on keskeistä yritysten liiketoiminnassa, ja sen merkitys on edelleen kasvava. Yritysten tulisi huomioida taloudellisen kannattavuuden lisäksi myös ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvät vaikutukset (Elkington, 1998, s. 37–38). Vastuullisuuden merkitys markkinoissa on ajan myötä lisääntynyt, ja sitä pidetään yhä useammin tärkeänä strategisena kilpailutekijänä. Vastuullisuudesta löytyy jonkin verran ulkomaisia tutkimuksia, mutta ei niinkään suomalaisia tutkimuksia, missä olisi tutkittu erityisesti vastuullisuuden merkitystä kilpailukeinona. Olkoon tämä tutkimus osaltaan lisäämään vastuullisuuden merkitystä kilpailukeinona strategisessa markkinoinnissa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella strategisen markkinoinnin ja markkinointistrategian eroja käsitteinä, sekä analysoida, mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon strategisen markkinoinnin prosessissa, erityisesti vastuullisen markkinointistrategian toteuttamisessa, jotta se toimisi kilpailuetua tuottavasti osana yrityksen liiketoimintastrategiaa.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on analysoida vastuullisuutta käsitteenä, ja sen merkitystä liiketoiminnassa. Miten vastuullisuus toimii kilpailuetuna strategisessa markkinoinnissa? Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on esimerkillistää ja analysoida, miten case-

yritys Fazer hyödyntää vastuullisuuttaan markkinoinnissaan, jotta Fazer pystyy saavuttamaan kilpailuetua vastuullisuudesta, kiristyvillä markkinoilla.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja rakenteesta. Tutkimus jakautuu ensimmäisen kappaleen, johdannon lisäksi neljään päälukuun, joissa toisessa ja kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä: strategisen markkinoinnin määritelmää ja vastuullisuutta kilpailuetuna. Neljäs pääluku on tutkimuksen empiriaosuus, jossa tarkastellaan ja esitellään case-yritys Fazer ja analysoidaan sen markkinointistrategiaa ja vastuullisuutta markkinoinnin kilpailukeinona. Viimeisessä pääluvussa eli johtopäätöksissä esitellään tutkimuksen tärkeimmät tulokset, tutkimusaukko ja kerrataan tutkimuksen tavoitteisiin saadut vastaukset sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen tärkeitä kysymyksiä ovat strategisen markkinoinnin keskeiset piirteet ja vastuullisuuden ilmentyminen osana strategista markkinointia. Miten vastuullinen strateginen markkinointi syntyy ja miten sillä saavutetaan kilpailuetua markkinoilla?

Tutkimuksessa vastuullisuus ei ulotu ympäristövastuuseen, vaan sitä tarkastellaan taloudellisen ja sosiaalisen vastuun kautta, lainsäädännön asettamia vaatimuksia vastuullisuudelle tutkimuksessa ei huomioida. Tutkimuksessa ei tarkastella yrityksiä tietyillä toimialoilla, vaan vastuullisuutta kilpailuetuna yleisesti kiristyvässä kilpailutilanteessa. Tutkimuksen Case yrityksenä on Fazer, ja tutkimukseen on rajattu Fazerin markkinointi ja vastuullisuus kilpailuetuna Suomessa. Tutkimuksessa ei käsitellä muita yrityksiä.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strateginen markkinointi (*Strategic Marketing*), markkinointi strategia (*Marketingstrategy*), vastuullisuus (*Sustainability*), kilpailuetu (*Competitive Advantage*). Keskeisiä käsitteitä avataan erilaisten teorioiden avulla.

Strateginen markkinointi on merkittävä osa yritysten liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategiassa valitaan, millä markkinoilla yritys toimii, ja miten se pyrkii saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua, pitkällä aikavälillä (Porter, 1996, s. 38). Strategisen markkinoinnin klassisessa määritelmässä strategisen markkinoinnin käsitettä pyritään selkeyttämään rajaten, mikä on strateginen markkinointi ja mikä ei. Vaihtoehtoisessa strategisen markkinoinnin määritelmässä uudet lähestymistavat luovat käsitteelle joustavuutta ja dynaamisuutta, tehden siitä ymmärrettävämmän markkinoinnin johtajille ja ammattilaisille (Mongay, 2006, s. 12–13).

Markkinointistrategia laaditaan auttamaan yritystä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kehitystä voidaan tarkastella kolmella tasolla: ydinstrategian luominen, yrityksen kilpailuaseman luominen ja strategian toteuttaminen. Tehokas markkinointistrategia alkaa yksityiskohtaisella arvioinnilla yrityksen kyvyistä suhteessa kilpailijoihin ja ympäristön mahdollisuuksista ja uhkista. Arvioinnin pohjalta valitaan yrityksen ydinstrategia, jossa tunnistetaan markkinointitavoitteet ja niiden saavuttamisen pääpiste. Seuraavalla tasolla valitaan ja tunnistetaan markkinakohteet ja määritellään yrityksen kilpailuetu asiakkaan näkökulmasta (Hooley ja muut, 2020 s. 33).

Jain (1993) määritelmän mukaan hyvä markkinointistrategia on selkeä, positiivisesti erottuva ja sopii yhteen yrityksen vahvuuksien ja markkinoiden tarpeiden kanssa. Lisäksi sillä tulisi olla ylivoimainen suorituskyky liiketoiminnan keskeisissä menestystekijöissä kilpailijoihin nähden. Strategisten kolmen C:n vuorovaikutuksen perusteella markkinointistrategian muodostaminen vaatii päätökset missä, miten ja milloin kilpailla (Mongay, 2006, s. 4–5).

Vastuullisuus on yrityksissä ympäristön, talouden ja ihmiset huomioiva toimintatapa. Tutkimusten mukaan vastuullisuudella on yhteys asiakastyytyvyyteen, mikä on tärkeää yritysten kilpailukyvyyn ja kannattavuuden kannalta (Luo & Bhattacharya, 2006, s. 4–6). Tutkimuksen empiriaosuudessa selvitetään Fazerin vastuullisuutta kilpailuetuna.

Kilpailuetu on yrityksen kykyä suoriutua markkinoilla paremmin kuin kilpailijat. Kilpailuetu syntyy, kun yritys pystyy luomaan asiakkaille sellaista arvoa, jota kilpailijat eivät kykene tarjoamaan. Yritys menestyy kilpailuilla markkinoilla vain, jos sillä on tarjota jostain, mitä muilla toimijoilla ei ole. Kilpailustrategialla yritykset tavoittelevat kannattavaa, kestäväää, vaikeasti jäljitettävää ja jatkuvasti kehittyvää asemaa markkinoilla (Porter, 1985, s. 11–14).

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä tarkastellaan ja syvennetään tutkimuksen myöhemmissä luvuissa osana teoreettista viitekehystä.

2 Strateginen markkinointi

Liiketoimintastrategia määrittäessään yritys tekee valintoja siitä millä markkinoilla se toimii ja miten se pyrkii saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua, pitkällä aikavälillä (Porter, 1996, s. 38). Yritysten on oltava joustavia vastatakseen nopeasti kilpailu- ja markkinamuutoksiin. Niiden on tehtävä jatkuvaan vertailua (*Benchmarking*) parhaiden tulosten varmistamiseksi ja ulkoistaa toimintojaan tehokkuuden saavuttamiseksi (Porter, 1996, s. 37).

Strategisen markkinoinnin määritelmiä on useita (Mongay, 2006, s. 3–7). Mongay jakaa nämä määritelmät kahteen kategoriaan; klassiseen (*Classic*) ja vaihtoehtoiseen (*Alternative*) strategisen markkinoinnin määritelmään. Määritelmistä klassinen pyrkii yhdistämään ja selkeyttämään termin ymmärrystä, selkeyttäen rajat mikä on strateginen markkinointi ja mikä ei (Mongay, 2006, s. 12). Vaihtoehtoisessa määritelmässä uudet lähestymistavat luovat termiin joustavuutta ja dynaamisuutta, jolloin se koetaan ymmärrettävämpänä markkinoinnin johtajille ja ammattilaisille (Mongay, 2006, s. 13).

Strategisen markkinoinnin tulisi toimia osana yrityksen liiketoimintastrategiaa (Hooley ja muut, 2020, s. 30). Strategisen markkinoinnin avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailukykyä muuttuvassa markkinaympäristössä. Strategiseen markkinointiin liittyy markkinasegmenttien määrittely, tuotteiden kehittäminen ja asemointi valituille asiakassegmenteille (Hooley ja muut, 2020, s. 7).

2.1 Strateginen markkinointi vs markkinointistrategia

Varadarajanin (2010, s. 119) mukaan "Markkinointi on organisatorinen toiminto ja joukko prosesseja arvon luomiseksi, kommunikoimiseksi ja tuottamiseksi asiakkaille sekä asiakassuhteiden hallitsemiseksi tavoilla, jotka hyödyttävät organisaatiota ja sen sidosryhmiä" Markkinointistrategiaan kuuluu ydinstrategian laatiminen, yrityksen kilpailuaseman luominen ja strategian täytäntöönpano.

Strategiselle markkinoinnille on ominaista kaksijakoisuus; kysyntä ja tarjonta markkinoitstrategiassa (Varadarajan, 2010, s. 133). Bagozzin (1975) mukaan markkinoitstrategian avulla organisaatiot saavuttavat ja ylläpitävät kilpailuetua, luovat ja vaalivat molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita asiakkaiden kanssa. Carpenter ja muut (1997) mukaan markkinoitstrategian tarkoituksena on muovata kuluttajakäyttäytymistä tavoilla, jotka edistävät tuotteiden hankkimista, hallussapitoa ja kulutusta. MacMillan ja McGrathin (1997) mukaan markkinoitstrategian tarkoituksena on tunnistaa ja hyödyntää uusia malleja erottautuakseen kilpailijoista. Markkinoitstrategian tarkoituksena on myös vaikuttaa muun kuin hinnanmerkitystä ostopäätöksissä (Varadarajan, 2010, s. 134).

Markkinoitstrategia laaditaan auttamaan yritystä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet, ja sen kehitystä voidaan tarkastella kolmella päätasolla: ydinstrategian luominen, yrityksen kilpailuaseman luominen ja strategian toteuttaminen. Tehokas markkinoitstrategia alkaa yksityiskohtaisella ja luovalla arvioinnilla yrityksen kyvyistä suhteessa kilpailijoihin ja ympäristön mahdollisuuksista ja uhkista. Tämän analyysin pohjalta valitaan yrityksen ydinstrategia, jossa tunnistetaan markkinoititavoitteet ja niiden saavuttamisen painopiste. Seuraavalla tasolla valitaan ja tunnistetaan markkinakohteet ja määritellään yrityksen kilpailuetu asiakkaan (Hooley ja muut, 2020 s. 33).

Jain (1993) määritelmän mukaan hyvän markkinoitstrategian tulisi olla selkeä, positiivisesti erottuva ja yhteensopiva yrityksen vahvuuksien ja markkinoiden tarpeiden välillä. Lisäksi sillä tulisi olla ylivoimainen suorituskyky liiketoiminnan keskeisissä menestystekijöissä, kilpailijoihin nähden. Strategisten kolmen C:n vuorovaikutuksen perusteella markkinoitstrategian muodostaminen vaatii neljä päätöstä: missä, miten ja milloin kilpailla (Mongay, 2006, s. 4–5).

2.2 Strategisen markkinoinnin rooli liiketoimintastrategiassa

Strategisen markkinoinnin prosessi toimii merkittävänä osana yritysten liiketoimintastrategiaa. Strategiatyössä yritykset määrittelevät strategiset tavoitteet tuleville toiminta-

vuosille, ja tämän mukaisesti myös strategista markkinointia toteutetaan. Kuten muitakin yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, strategisen markkinoinnin onnistumista seurataan ja mitataan, ja sitä voidaan tarvittaessa muuttaa, jos sen avulla ei saavuteta ennalta asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita (Mongay, 2006, s. 17, 25, 31).

Michael Porterin (1996) mukaan strategia ei koostu vain yksittäisiä toimenpiteitä, vaan se on yritysten tekemiä tietoisia valintoja ja rajouksia liiketoiminnassaan. Yrityksiltä vaaditaan joustavuutta, jotta ne voivat reagoida nopeasti muuttuviin kilpailu- ja markkinamuutoksiin. Strategisessa asemoinnissa (*Strategic Positioning*) tavoiteasiakkaiksi rajataan tietyt segmentit ja kilpailuetu (*Competitive Advantage*) saavutetaan luomalla pysyviä eroja kilpailijoihin, tuottamalla asiakkaille suurempaa tai vastaavaa arvoa, kun kilpailijat, tehokkaammin ja alhaisemmalla kustannuksella (Porter, 1996, s. 37–38).

2.3 Strategisen markkinoinnin prosessi

Strateginen markkinointi on merkittävä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, ja sen lopputuloksena syntyy markkinointistrategia, mikä tarkoittaa kaikkia niitä markkinoinnin toimenpiteitä, mitä yritys tekee menestyäkseen markkinoilla. Strateginen markkinointi vastaa kysymykseen mitä yritys tekee menestyäkseen ja taas markkinointistrategia kuvaa miten se toteutetaan käytännössä (Varadarajan, 2010, s. 121).

Markkinointistrategian jalkauttaminen yrityksen johdolle ja henkilöstölle on tärkeää. Varmistaakseen strategian toimivuuden on yrityksessä johdon ja muun henkilöstön sitouduttava siihen ja toimittava sovitun mallin mukaisesti. Suunnitelma epäonnistuu, jos se ei saa ylimmän johdon tukea eikä henkilöstö sitoudu strategisiin valintoihin (Mintzberg, 1994, s. 109).

Huangin ja Hongtun (2000) mukaan markkinointistrategian onnistumista voidaan arvioida taloudellisen suorituskyvyn avulla. Strategisten markkinointipäätösten tulee tukea

yrittäjien pitkän aikavälin taloudellista tulosta. Dodge & L., (1995) mukaan riittävät resurssit ja oikea kohdentaminen, ovat edellytys markkinointistrategian tehokkaalle toteuttamiselle (Mongay, 2006, s. 20).

2.3.1 Strategisen markkinoinnin muotoutuminen

Strategiasta markkinointia työstäessään yritys määrittelee tuotteet, markkinat, niihin liittyvät toimet ja resurssit, luodakseen ja toimittakseen markkinoille sellaiset tuotteet, jotka tarjoavat arvoa asiakkaille ja antavat organisaatiolle mahdollisuuden saavuttaa tietyt liiketoiminnalliset tavoitteet. Markkinointistrategia toimii yrityksen tapana tuottaa erilaisia markkinointi toimenpiteitä, saadakseen tuotteensa ja palvelunsa näkyville. Markkinointistrategia ei ole yhden tai kahden yksittäisen päätöksen tulos, vaan se on usean päätöksen lopputulos (Varadarajan, 2010, s. 128).

2.3.2 Strategisen markkinoinnin toteutus

Strateginen markkinointi toteutetaan muuntamalla strategiset linjaukset käytännön toimenpiteiksi eli markkinointistrategiaksi, tavoitteiden saavuttamisessa. Kun yritys on määritellyt tarkoituksensa, laaditaan tehokas markkinointistrategia. Aluksi markkinointistrategiassa arvioidaan yrityksen suhdetta kilpailijoihin, arvioimalla yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja uhat ja mahdollisuudet sen toimintaympäristössä. Markkinointistrategiaa tarkastellaan strategisen markkinoinnin prosessimallin kolmella päätasolla, johon kuuluvat ydinstrategian laatiminen, kilpailuaseman luominen ja strategian jalkauttaminen. Tämän analyysin perusteella valitaan yrityksen ydinstrategia, jossa tunnistetaan markkinoinnin tavoitteet ja mahdollisuudet niiden saavuttamiseksi (Hooley ja muut, 2020, s. 33).

Markkinointistrategian suunnittelussa aikataulu on tärkeä, jotta se ei jää vaan aikomukseksi tai toteutumattomiksi markkinointitoimiksi. Robert J Hamperand ja L. Sue Baugh (1990) analysoivat markkinointistrategioiden vaatimuksia kuten määräaikoja, milloin tavoite saavutetaan (Mongay, 2006, s. 16).

Markkinointitoimet ja markkinointiosaston organisoituminen vaikuttavat markkinointistrategian onnistumiseen. Onnistunut strategia vaatii järkevästi organisoidut henkilö- ja taloudelliset resurssit. Markkinoinnissa yleisimmin käytettyjä perinteisiä organisaatiarakenteita ovat toiminnallinen organisaatiomalli sekä tuote- tai brändiorganisaatio. Toiminnallisessa organisaatiarakenteessa markkinointiosasto koostuu eri markkinointitehtäviin erikoistuneista asiantuntijoista, jotka raportoivat markkinointijohtajalle. Tyypillisiä toiminnallisia vastuualueita ovat muun muassa myynnin johtaminen, mainonnan ja kampanjoiden hallinta, markkinatutkimus sekä uusien tuotteiden kehittäminen. Tämä rakenne mahdollistaa markkinointitoimintojen erikoistumisen ja tehokkaan koordinoinnin. Mikäli toimintojen välinen yhteistyö ei ole riittävän tiivistä, voi strategia epäonnistua (Hooley ja muut, 2020, s. 46–47).

Yrityksen kilpailullinen asema muodostuu markkinatavoitteista, jotka määrittävät missä yritys kilpailee ja erikoistumistekijöistä, jotka kuvaavat miten yritys kilpailee markkinoilla. Asemoinnin tarkoitus on saavuttaa ydinstrategian tavoitteet. Tämä edellyttää, että yritys tarjoaa asiakkailleen sellaista arvoa, mitä kilpailijat eivät kykene tarjoamaan, tai se luo asiakkaiden mielissä mielikuvan tarjonnasta, joka eroaa kilpailijoista. Asemoinnissa keskeistä on tunnistaa kilpailijoiden heikkoudet, yrityksen omien vahvuuksien ja osaamisen paremman hyödyntämisen kautta. Jokainen markkinointimixin osa-alue (tuotteet, hinta, markkinointi ja jakelu) voidaan käyttää lisäarvon tuottajana (Hooley ja muut, 2020, s. 43–47).

Strategisen markkinoinnin kolmioon kuuluvat markkinoiden tarpeet, organisaation resurssit ja markkinointistrategia. Markkinointistrategian kolmivaiheissa toteutuksessa ensimmäisessä vaiheessa tehdään keskeiset markkinointiin liittyvät valinnat eli laaditaan ydinstrategia, jonka jälkeen luodaan kilpailustrategia, jossa määritellään erottautumiskeinot kilpailijoihin nähden, ja kolmannessa vaiheessa strategia jalkautetaan osaksi organisaation arkea (Hooley ja muut, 2020, s. 43–47).



Kuva 1. Strategisen markkinoinnin kolmio (mukaillen Hooley ym., 2020, s. 30. Kuva on suomen-
nettu tekoälyä hyödyntäen kehoitteella: “Suomenna alkuperäinen englanninkielinen
strategisen markkinoinnin kolmio” (OpenAI, 2025).

2.3.3 Tulosten mittaaminen

Strategisen markkinoinnin toteutumisen seurannassa ja mittaamisessa Dodge & Robbins (1995) tarkasti noudettavan aikataulun merkitystä ja riittävien resurssien kohdentamista oikeaan paikkaan (Mongay, 2006, s. 16).

Markkinointistrategian toteutumista ja onnistumista voidaan seurata markkinoiden kehityksen ja taloudellisten tulosten perusteella. Markkinoiden suorituskyky mittaa myyntiä, markkinaosuutta, asiakkaiden asenteita ja sitoutumista. Näiden ajan mittaan tapahtuneet muutokset voidaan yhdistää tavoitellun strategian alkuperäisiin tavoitteisiin. Hooley ja muut ehdottavat, että tulostittareihin sisällytettäisiin muitakin tekijöitä kuin ne, joita on käytetty tavoitteiden asettamisessa. Näin voidaan varmistaa, että näiden tavoitteiden saavuttamisessa ei unohdeta laajempia vaikutuksia. Strateginen tavoite voi

olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen, mutta kukaan ei seuraa asiakastyytyvyyttä tai reklamaatioita. Tämän seurauksena yrityksen kustannukset saattavat laskea, ja se voi saavuttaa tavoitteen kustannusten vähentämisestä, mutta menettää asiakkaita ja vaarantaa tulevaisuutensa (Hooley ja muut, 2020, s. 49).

2.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkastellaan strategista markkinointia osana yrityksen liiketoimintastrategiaa, sen keskeisiä käsitteitä, roolia ja strategista markkinointia prosessina. Luvussa esitetään strategiselle markkinoinnille useita erilaisia määritelmiä. Strategista markkinointia on tarkasteltu eri tavoin ja eri teoreettisista lähtökohdista, aikakaudesta riippuen.

Strategisen markkinoinnin prosessiin kuuluvat strategisen markkinoinnin muotoutuminen, toteutus ja tulosten mittaaminen. Luvussa kerrotaan, miten liiketoimintastrategiaa määrittäessään yritys tekee valintoja siitä, millä markkinoilla se toimii saavuttakseen ja ylläpitääkseen kilpailuetua, pitkällä aikavälillä muuttuvassa markkinaympäristössä. Markkinointistrategia puolestaan määrittelee ne keinot, joilla nämä strategiset linjaukset toteutetaan.

Markkinointistrategian onnistuminen vaatii sitoutumista. Mikäli johto ja muu henkilöstö ei sitoudu markkinointistrategiaan, on sen onnistumismahdollisuudet heikot.

3 Vastuullisuus kilpailuetuna

Kilpailun ansiosta yritys joko menestyy tai epäonnistuu markkinoilla. Michael Porter tarkastelee kilpailua viiden kilpailuvoiman mallin avulla, jonka mukaan kilpailuympäristö muodostuu uusien markkinoille tulevien kilpailijoiden ja korvaavien tuotteiden uhkista, ostajien ja toimittajien neuvotteluvoimasta ja kilpailijoiden välisestä kilpailusta (Porter 1985, s. 4). Porter (1985) tunnistaa viiden kilpailuvoiman mallista erityisesti kolme kilpailuetua; kustannusjohtajuus (*Cost Leadership*), erottautuminen (*Differentiation*) ja keskittymisstrategia (*Focus*) (Porter 1980, s. 64). Kustannusjohtaja pyrkii hinnoittelemaan tuotteensa markkinoille edulliseen hintaan ja erottautuminen on yrityksen ainutlaatuisuutta kyseisellä alalla, yhden tai useamman ominaisuutensa ansiosta. Kilpailustrategialla yritykset tavoittelevat kannattavaa, kestäväää, vaikeasti jäljitettävää ja jatkuvasti kehittyvää asemaa markkinoilla (Porter 1985, s. 11–14).

Kilpailija-analyysin avulla yritys pystyy tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa. Tehokas kilpailustrategia edellyttää puolustavia tai hyökkäviä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on luoda yritykselle puolustettava ja pysyvä kilpailuasema. Omien kyvykkyyksien sekä kilpailuvoimien taustalla olevien syiden ymmärtäminen auttaa tunnistamaan ne alueet, joilla yrityksen on tarkoituksenmukaista kohdata kilpailua, sekä ne joita sen tulisi välttää. Hyökkäävässä strategiassa yritys pyrkii aktiivisesti muokkaamaan kilpailuvoimia omaksi edukseen. Rakenteellinen analyysi auttaa tunnistamaan kilpailua ohjaavat tekijät, sekä ne kohdat, joissa strateginen toiminta voi vaikuttaa kilpailuasetelmaan kaikkein merkittävimmällä tavalla (Porter, s. 29–30).

Yrityksen taloudellinen menestys ja kilpailuetu yhdistetään usein toisiinsa, ja toisaalta yrityksen taloudellinen menestys mielletään usein kilpailueduksi, vaikka näin ei välttämättä olekaan. Yrityksellä voi olla kilpailuetu, mutta palvelut tai tuotteet liian edullisesti, joten sen liiketoiminta ei ole kannattavaa. Barney'n (1991) ja Grantin (2008) mukaan yrityksen toimintatavoissa on jotain etua kilpailijoihin nähden ja yrityksen tuottama strategia on jotain mitä kilpailija ei toteuta. Barney'n (1991) mielestä yrityksen kilpailuetu voi

olla aineetonta tai yrityksensä itsensä vaikeasti havaittavaa, kun taas Grantin (2008) arviossa kilpailuetu on jokin yrityksen merkittävä ominaisuus (Vierula, 2021, s. 62) Kilpailuetu yksin ei takaa yritykselle menestystä, vaan se vaatii yritykseltä toimivan liiketoimintamallin (Vierula, 2021, s. 66).

Viime vuosina yritysten kiinnostus yhteiskuntavastuuseen ja kestävytyteen on yleistynyt, ja joka vuosi yhä useammat yritykset investoivat ja sitoutuvat niihin. Huang, Surface ja Zhang (2022) tunnistivat neljä olennaista CSR-käytäntöjen kategoriaa ostajan ja toimitajan (*Buyer-Supplier*) välisessä kontekstissa. Näitä ovat vastuullinen ja kestävä hankinta, vastuullinen toimittajavalinta ja näiden vastuullisuuden ohjaus ja valvonta sekä ostaja-toimittaja kumppanuudet vastuullisuudessa (Huang ja muut, 2022, s. 224).

3.1 Vastuullisuus käsitteenä

Vastuullinen toimintatapa ei ole uusi ilmiö liike-elämässä. Vaikka yritystoiminnan keskeisenä lähtökohtana on perinteisesti pidetty hyväksyttävien tuottojen tuottamista osakkeenomistajille ja sijoittajille, yritykset ja niiden johto ovat vuosisatojen ajan osallistuneet merkittäväällä tavalla yhteiskuntien kehittämiseen, joissa ne toimivat. Viime vuosikymmeninä yritysten yhteiskuntavastuu on kuitenkin saanut uudenlaista ajankohtaisuutta, ja keskustelu vastuullisuudesta on laajentunut vastaamaan muuttuvaa yhteiskunnallista kontekstia. Yrityksille ei ole olemassa yksiselitteisiä vastauksia kasvaviin vaatimuksiin ottaa laajempaa vastuuta sosiaalisella kentällä, sillä liiketoiminta on vain yksi osa laajempaa yhteiskunnallista kokonaisuutta. Tästä syystä tarvitaan avointa ja jatkuvaa keskustelua siitä, millaisia vastuita yrityksillä tulisi olla ja miten niitä tulisi toteuttaa, kuitenkin sivuuttamatta näkemystä yritysten lisääntyvästä vastuullisuudesta (WBCSD, 1998, s. 1–3).

Yritysten yhteiskuntavastuu (*Corporate Social Responsibility, CSR*) on noussut keskeiseksi. Tutkimusten ja käytännön havaintojen perusteella CSR:n keskeisiä painopistealueita ovat ihmisoikeudet, työntekijöiden oikeudet, ympäristönsuojelu, toimittajasuhteet sekä yhteisöjen osallistaminen, joita yhdistävät sidosryhmien oikeuksien huomioiminen ja yritysvastuun suorituskyvyn seuranta ja arviointi. CSR määritellään yrityksen eettiseksi toiminnaksi suhteessa yhteiskuntaan. Tämä mukaan yritysjohto toimii vastuullisesti suhteissaan kaikkiin keskeisiin sidosryhmiin, joilla on oikeutettu intressi yrityksen toimintaan, eikä ainoastaan osakkeenomistajiin (WBCSD, 1998, s. 1–3).

Sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun korostaminen yleistyi 1960-luvulla (Wang, Tong, Takeuchi ja George, 2016), ja viime vuosina yritysten kiinnostus yhteiskuntavastuuseen ja kestävään kehitykseen on lisääntynyt. Vuosittain yhä useammat yritykset sitoutuvat vastuullisuuskäytäntöihin, ja investoivat niihin merkittävästi (Huang ja muut, 2002, s. 219).

Vastuullisuus käsitteenä laajeni Elkingtonin Triple Bottom Line -ajattelun myötä. Sen mukaan yritysten suorituskykyä tarkastellaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun näkökulmista (Elkington, 1998, s. 37). Katso kuva 2.



Kuva 2. Yritysvastuun ESG-ulottuvuudet: ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu (mukailen Elkingtonin (1998) Triple Bottom Line -ajattelua). Kuva on tehty tekoälyä hyödyntäen kehoitteella: "Vastuullisuuteen liittyvä kuva" (OpenAI, 2025).

3.2 Vastuullisuus markkinoinnissa

Voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla yritysten yhteiskuntavastuun (CSR) merkitys on kasvanut, ja sillä on yhä useammin myös strategista arvoa. BusinessWeek-lehdessä julkaistun raportin mukaan suuret yritykset ovat investoineet merkittävästi vastuullisuuteen, sillä ne ovat tunnistaneet vastuullisuuden merkityksen kilpailuetuna (Berner, 2005, s. 72).

Tutkimusten mukaan vastuullisuudella on yhteys asiakastyytyvyyteen, mikä on tärkeää yritysten kilpailukyvyyn ja kannattavuuden kannalta. Asiakastyytyvyys perustuu kokonaisvaltaiseen kokemukseen tuotteesta tai palvelusta (Anderson, Fornell ja Mazvan Cheryl (2004) ja sitä pidetään tärkeänä osana yrityksen strategiaa (Fornell ja muut (2006). Myös Gruca ja Rego (2005) korostavat asiakastyytyvyyden merkitystä yritysten pitkän

aikavälin kannattavuuden ja markkina-arvon keskeisenä tekijä, vahvistaen Luon ja Bhattacharyan (2006) havaintoja vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välisestä yhteydestä (Luo & Bhattacharya, 2006, s. 4–6).

3.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tässä luvussa tarkastellaan vastuullisuuden teoreettista käsitettä ja vastuullisuuden merkitystä osana nykyaikaista liiketoimintaa ja kilpailuetuna, keskeisten teorioiden avulla. Ympäristövastuun rinnalla tärkeänä ulottuvuutena on sosiaalinen vastuu.

Kilpailustrategian keskeisenä tavoitteena on erottautuminen, joka perustuu yrityksen kykyyn luoda asiakkaille arvoa, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Porterin analysoi kilpailua viiden kilpailuvoiman mallin mukaisesti. Kilpailuetu ymmärretään tässä yhteydessä suhteellisena ja dynaamisena käsitteenä, joka ei takaa taloudellista menestystä, vaan edellyttää tuekseen toimivaa liiketoimintamallia.

Näiden teoreettisten lähtökohtien pohjalta seuraavissa luvuissa tarkastellaan vastuullisuuden roolia strategisessa markkinoinnissa tutkimuksen case yrityksen kautta.

4 Case Fazer

Tutkimuksen empiirinen osuus tarkastelee Fazer konsernin strategista markkinointia, ja vastuullisuuden merkitystä kilpailuetuna, teoreettisen viitekehyksen kautta. Se, miten markkinointitoimet ja markkinointiosasto on organisoitu, vaikuttaa siihen, kuinka onnistuneesti strategia toteutetaan. Välttämätöntä on, että sekä taloudelliset että ihmilliset resurssit ovat riittäviä (Hooley, 2020, s. 48). Case osuudessa tunnistetaan Fazerin keskeiset markkinointistrategiset ratkaisut ja arvioidaan, miten vastuullisuusviestinnällä saavutetaan kilpailuetua Fazerin toimintaympäristössä.

4.1 Fazer yrityksenä

Fazer on Pohjoismaiden johtava elintarvikealan yritys, jonka liikevaihto oli vuonna 2024 1183,1 miljardia euroa ja henkilöstöä kolmella liiketoiminta-alueella (Fazer Leipomot, Fazer Makeiset ja Fazer Lifestyle Food) oli 5 807, kahdeksassa eri maassa. Fazerin lukuisista brändeistä tunnetuimpia ja suosituimpia ovat makeisissa Karl Fazer -maitosuklaa (Fazerin Sininen), Geisha ja Dumle, leipomotuotteissa Oululainen Reissumies sekä kasvipohjaisissa tuotteissa Fazer Alku, Fazer Aito ja Froosh (Fazer, 2025).

Fazer tavoittelee kasvua ja markkinajohtajuutta trendikkäillä kategorioilla ja voittavilla konsepteilla. Se haluaa edistää ja luoda edellytykset tuloskeskeiselle kulttuurille, kehittämällä ruokaa ratkaisuna liiketoiminnan vastuullisuuden varmistamiseksi. Fazer keskittyy strategian mukaisesti houkuttelevien kuluttajatuotteiden tarjoamiseen, toteuttamalla tehokkaita markkinointistrategioita ja rakentamalla vahvoja asiakassuhteita ja kilpailukyistä kustannuspohjaa ylläpitäen jatkuvilla tehostamistoimenpiteillä (Fazer 2025).

Fazerin kilpailuetuna ovat sen monipuoliset, vastuulliset, laadukkaat, tunnetut tuotteet. Fazer arvioi ja validoi strategiaansa jatkuvasti vastatakseen muuttuvaan toimintaympäristöön (Fazer, 2025). Kun strategisen markkinoinnin onnistumista seurataan ja mitataan jatkuvasti, voidaan sitä tarvittaessa muuttaa, jos sen avulla ei muutoin saavuteta ennalta asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita (Mongay, 2006, s. 17, 25, 31).

4.2 Fazer ja markkinointi

Markkinointistrategia tarkoittaa kaikkia niitä markkinoinnin toimenpiteitä mitä yritys tekee pyrkiäkseen menestymään markkinoilla ja markkinointistrategia kuvaa miten nämä toteutetaan käytännössä (Varadarajan, 2010, s. 121). Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä kaksi näkökulmaa ilmenevät Fazerin toiminnassa.

Strategista markkinointia työstäessään yritys määrittelee tuotteet, markkinat, niihin liittyvät toimet ja resurssit, luodakseen ja toimittaakseen markkinoille sellaiset tuotteet, jotka tarjoavat arvoa asiakkaille ja antavat organisaatiolle mahdollisuuden saavuttaa tietyt liiketoiminnalliset tavoitteet. Markkinointistrategia toimii yrityksen tapana tuottaa erilaisia markkinointi toimenpiteitä, saadakseen tuotteensa ja palvelunsa näkyville. Markkinointistrategia ei ole yhden tai kahden yksittäisen päätöksen tulos, vaan se on usean päätöksen lopputulos (Varadarajan, s. 128). Fazer toteuttaa markkinointistrategiaansa monipuolisina markkinointitoimenpiteinä perinteisissä ja digitaalisissa kanavissa. Vastuullisuus näkyy vahvasti Fazerin brändiviestinnässä.

Operatiivinen tehokkuus ja strategia ovat olennaisia paremmalle suorituskyvylle, mikä on yritysten liiketoiminnan ensisijainen tavoite (Porter, 1996, s. 61). Fazer keskittyy Porterin teorian mukaisesti jatkuvaan tuottavuuden parantamiseen tehokkuuden lisäämiseksi, prosessien ja organisaatorakenteiden tehostamiseen, alan vahvimman kannattavuuden saavuttamiseksi, sekä Suomessa että ulkomailla. Strategiaa arvioidaan ja validoidaan jatkuvasti (Fazer- konsernin tilinpäätöstiedote, 2024).

4.3 Vastuullisuus kilpailuetuna Fazerin markkinoinnissa

Fazerilla on vahva asema erityisesti vastuullisuudessa, hyvinvoinnissa ja elämyksellisyydessä. Fazerin strategian ytimessä on kuluttajalähtöisyys, jonka vuoksi sen asemaa, brändiä ja tuotevalikoimaa vahvistetaan kaikilla markkinoilla neljän kasvuprioriteetin kautta: kannattavan kasvun edistäminen Suomen parhaana kuluttajatuote-yhtiönä, kannattavan

kasvun kiihdyttäminen Ruotsissa, kansainvälisen kasvun tavoittelu selkeillä prioriteeteilla sekä kasvun vauhdittaminen trendikkäissä kategorioissa ja voittavilla konsepteilla (Fazer, 2025).

Vastuullisuusraportoinnin vaatimukset kasvavat yritysten kasvun myötä. Strateginen markkinointi on merkittävä osa yritysten liiketoimintastrategiaa, jossa päätetään, miten markkinoinnilla tuetaan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita (Varadarajan, 2010, s. 119–121). Markkinointistrategia puolestaan toimii yrityksen tapana tuottaa erilaisia markkinointi toimenpiteitä, saadakseen tuotteensa ja palvelunsa näkyville (Hooley ym., 2020, s. 30–33).

Vastuullisuusraportoinnin vaatimukset ovat kasvaneet EU-sääntelyn myötä erityisesti yritysten koon ja toiminnan laajentuessa (European Commission, 2023). Fazer kehittää ruokaa ratkaisuna ympäristön ja liiketoiminnan kestävyuden varmistamiseksi. Vastuullisuus on erottamaton osa Fazerin liiketoimintaa: se on integroitu yrityksen strategiaan ja vaikuttaa kaikkiin Fazerin toimiin johtamisesta, tuotannosta ja toimitusketjusta uusiin tuoteinnovaatioihin, markkinointiin sekä brändien kehittämiseen. Fazerin vastuullisuustavoitteet korostavat ilmastoa, hävikin vähentämistä, kiertotalousratkaisuja sekä vastuullista hankintaa. Ne ovat keskeisiä osa-alueita yhtiön päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi ne korostavat Fazerin työntekijöiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin merkitystä. Fazer edistää vastuullisuustyötä toimimalla yhteistyössä laajan sidosryhmäverkoston kanssa, johon kuuluu muun muassa koulutus- ja tutkimuslaitoksia, viljelijöitä ja kansalaisjärjestöjä (Fazer, 2025).

Fazerilla vastuullisuus on osa liiketoimintastrategiaa, ja vastuullisuustyötä ohjaavat neljä kokonaisuutta: ilmasto ja kiertotalous, vastuulliset tuotteet ja innovaatiot, vastuullinen hankinta ihmiset ja hyvinvointi. Fazerin vastuullisuudessa merkittävää on raaka-aineiden hankinta, sillä keskeisenä raaka-aineena tuotannossa käytetään kaakaota. Lisäksi vastuulliset pakkausmateriaalit ja niiden kierrätettävyys. Monien vastuullisuussitoumuksien

joukossa on Science Base Target (SBTi) YK:n kestävän kehityksen tavoitteita, jotka on otettu huomioon Fazerin palveluissa, toiminnoissa, toimitusketjussa (Fazer, 2025).

Fazerin vastuullisuustyötä johtaa konsernin vastuullisuustiimi ja asiantuntijoista koostuvat verkostot. Kannattavan kasvun edellytykseksi on perustettu erillinen ESG-ohjausryhmä, jonka vastuulla on ympäristö-, sosiaalisista ja hallintoasioiden (*Environmental, Social and Governance*) ohjaaminen ja päätöksenteko (Fazer, 2025). Tätä toimintamallia tukee Triple Bottom Line -ajattelu, jonka mukaan yrityksen pitkän aikavälin menestys perustuu ympäristön kestävyteen, sosiaaliseen vastuullisuuteen ja taloudelliseen kestävyteen (Elkington, 1998).

Fazer hyödyntää vastuullisuutta markkinoinnissaan strategisena ja pitkäjänteisenä kilpailutekijänä. Vastuullisuus on kiinteä osa yrityksen brändiä, markkinointistrategiaa ja sidosryhmäviestintää, ei yksittäisiä kampanjoita tai irrallista viestintää. Tämä lähestymistapa vastaa Varadarajanin (2010) näkemystä markkinointistrategiasta useiden toisiinsa kytkeytyvien päätösten kokonaisuutena.

Työturvallisuus on yksi sosiaalisen vastuun merkittävä osa-alue. Työturvallisuuden parantaminen on tärkeää työntekijöiden kannalta, mutta se mahdollistaa myös paremman ja tehokkaamman tuotannon. Vuonna 2023 Fazer käynnisti One Fazer -turvallisuusohjelman, jonka avulla Fazer kehittää turvallisuuskulttuuriaan johdonmukaisemmaksi (Fazer-konsernin tilinpäätöstiedote 2024).

Porterin (1985, s. 11–14) mukaan yrityksen toinen vahva kilpailuetu on erottautuminen. Menestyäkseen liiketoiminnassa yrityksen on erottauduttava markkinoilla olevista kilpailijoista ainutlaatuisuudellaan, yhden tai useamman ominaisuutensa ansiosta. Fazer erottautuu markkinoilla kilpailijoistaan vahvalla vastuullisuudella. Erottautuminen on Fazerilla pitkän aikavälin kehittyvä kilpailuetu, mikä ei esiinny pelkästään yksittäisessä kampanjassa tai markkinointiteksteissä, vaan on vahvasti osa Fazerin strategiaa, ja näkyvän myötä monessa eri muodossa. Tämä tukee Porterin ja Varadarajanin näkemyksiä siitä,

että markkinointistrategia ei ole yhden tai kahden yksittäisen päätöksen tulos, vaan se on usean, toisiinsa kytkeytyvät strategisen päätöksen lopputulos.

Fazer noudattaa markkinoinnissaan yrityksen vahvistamia markkinointiperiaatteita, kuten todenmukaisuus, vastuullisuus ja läpinäkyvyys. Näitä periaatteita toteutetaan käytännössä kumppanuusohjelmien ja yhteistyömallien kautta, joiden avulla Fazer pyrkii rakentamaan pitkäjänteisiä ja luottamukseen perustuvia suhteita sidosryhmiensä kanssa (Fazer, 2025).

Asemointi tukee yrityksen ydinstrategian tavoitteiden saavuttamista, määrittäen millä segmenteillä ja millä keinoin yritys kilpailee. Kilpailustrategissa markkinaosuuden kasvu perustuu usein kilpailijoiden asiakkaiden houkuttelemiseen. millä segmenteillä ja millä keinoin yritys pyrkii saavuttamaan tämän tavoitteen sekä missä vaiheessa markkinoita kilpailuetu rakennetaan (Hooley, 2020, s. 44).

Erottuakseen kilpailijoista ja lisätäkseen kilpailukykyä Fazerin tavoitteena on vastata kilpailuun korkeaprofiilisilla brändituotteilla, tehokkuuden parantamisella, asiakassuhteita aktiivisesti hoitamalla ja tuotevalikoimaa kehittämällä. Koska elintarvikeala on vahvasti kilpailtu, on Fazerin tarkkailtava alaa jatkuvasti hallitakseen mahdolliset liiketoimintarisikit (Fazer, 2025).

Vastuullisuuden riskien tunnistaminen on olennainen osa Fazer-konsernin ja sen liiketoiminta-alueiden strategioita. Epäonnistuminen voisi johtaa mainehaittoihin ja kustannustehokkaan pääoman rajoitettuun saatavuuteen. Riskin hillitsemiseksi Fazerilla on Selkeästi määritellyt etenemissuunnitelmat ja niiden säännöllinen seuranta edesauttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista, sillä poikkeaman havaittuaan, he ovat valmiit aloittamaan korjaavat toimenpiteet välittömästi (Fazer, 2025).

Fazerista Makeisista uutisoitiin uutena vuotena 2025, että Fazerin konvehdeista löytyy edelleen palmuöljyä, vaikka yhtiö on sitoutunut poistamaan palmuöljyn kaikista makeis-

ja keksituotteistaan vuoden 2024 loppuun mennessä. Fazer myöntää, että palmuöljyn poistaminen tuotteista on jäänyt alkuperäisestä aikataulusta, koska reseptejä on uusittava mutta projekti etenee. Uutisessa kerrotaan, että kuitenkin Fazer Makeisten vuonna 2024 käyttämästä palmuöljystä 99,5 prosenttia oli vastuullisesti tuotettua ja jäljitettävää koko toimitusketjun läpi. Palmuöljy on kiistanalainen raaka-aine sen ympäristövaikutusten vuoksi ja sen tuotanto on esimerkiksi merkittävä syy maailman metsäkatoon (Iltalehti, 2025).

Halo-ilmiö on yksi tunnetuimmista psykologisista ilmiöistä. Halo-ilmiössä yksittäisen piirteen myönteinen tai kielteinen arvio vaikuttaa arvioon muista ominaisuuksista. Halo-ilmiön mukaisesti kuluttajat voivat arvioida Fazerin tuotteet kokonaisvaltaisesti vastuullisemmiksi ja paremmiksi, vaikka heillä ei olisi tarkkaa tietoa yksittäisten tuotteiden ominaisuuksista, koska he yleisesti kokevat Fazerin laadukkaaksi (Nisbett & Wilson, 1977, s. 250). Tämänkin ansiosta Fazer saattaa saada kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

4.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkastellaan Fazer konsernin strategista markkinointia, ja erityisesti sitä miten Fazer on saavuttanut kilpailuetua painottamalla strategisessa markkinoinnissa vastuullisuuttaan. Yhtiöllä on kunnianhimoiset vastuullisuustavoitteet esimerkiksi päästöjen ja ruokahävikin vähentämisessä, vastuullisten pakkausten kehittämisessä sekä vastuullisessa hankinnassa Fazer hyödyntää vastuullisuutta markkinoinnissaan strategisena kokonaisuutena, joka tukee brändin uskottavuutta, asiakassuhteita ja kilpailuedun saavuttamista. Vastuullisuus toimii näin markkinoinnissa viestinnällisenä sisältönä ja yrityksen arvolupauksen keskeisenä osana. Fazerilla vastuullisuus ei ole vain markkinointiviestintää, vaan vahva strateginen päätös, joka tukee erottautumista ja kilpailuedun rakentamista pitkällä aikavälillä.

Seuraavassa luvussa esitetään tutkimusaukko, johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella vastuullisuuden roolia osana strategista markkinointia ja miten vastuullisuus voi toimia kilpailuetuna liiketoiminnassa. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strateginen markkinointi, markkinointi strategia, vastuullisuus, kilpailuetu, joita tarkasteltiin teoreettisten viitekehysten avulla.

Tutkimuksen perusteella liiketoimintastrategiaan sidoksissa olevan strategisen markkinoinnin keskeisiä piirteitä ovat markkinaympäristön ja kilpailutilanteen ymmärrys ja analysointi pitkällä aikavälillä. Onnistunut strateginen markkinointi edellyttää yritykseltä useita selkeitä strategisia valintoja. Valinnat tulee kohdistaa päätöksiin missä, miten ja milloin kilpaillaan. Onnistuminen vaatii segmentoinnin, asemoinnin ja resurssien kohdentamisen lisäksi sekä johdon, että muun henkilöstön sitouttamisen valittuun strategiaan.

Tutkimuksen perusteella vastuullinen strateginen markkinointi syntyy siitä, että vastuullisuus ei ole erillinen toimintamalli, vaan vahvasti integroitu osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja markkinointistrategiaa. Vastuullisuustavoitteet on mietittävä jo strategiaa luodessa, ja vastuullisuudesta on tehtävä näkyvä osa brändimielikuvaa ja markkinointia. Case-esimerkin perusteella vastuullisuus voidaan nähdä keinona vahvistaa yrityksen luottavuutta ja erottuvuutta markkinoilla.

Tutkimus keskittyy yhteen esimerkkiyritykseen, ja se on hyvä huomioida tuloksia tarkastellessa. Tutkimuksen case-yritys Fazerin liiketoimintastrategiaa tukevassa markkinoissa tuodaan esille vahvasti yrityksen vastuullisuus. Fazerin vastuullisuudessa on erityisesti korostettu ilmasto, ihmisiä ja hankintaa. Fazer kertoo verkkosivuillaan hyvin kattavasti vastuullisuudestaan ja vastuullisesta markkinoinnista.

Case osuudessa tunnistetaan Fazerin keskeiset markkinointistrategiset ratkaisut, ja tunnistetaan, miten se on saavuttanut vastuullisuudellaan kilpailuetua toimintaympäristössään.

Strategisesta markkinoinnista on tehty paljon tutkimuksia, mutta vastuullisuutta kilpailuetuna on tutkittu vähän, erityisesti suomalaisessa kontekstissa. Vastuullisuuden tutkimukset ovat kohdistettu muualla, kun sen merkitykseen kilpailuetuna. Jatkotutkimuksista ehdotan suomalaisten yritysten vastuullisuuden merkitystä kilpailuetuna.

Jatkotutkimuksissa olisi perusteltua tarkastella vastuullisen strategisen markkinoinnin vaikutuksia kilpailuetuun useammilla toimialoilla.

Tutkimuksessa hyödynsin ChatGPT (OpenAi) 5.1 ja 5.2-versioita useassa eri vaiheessa. Tekoäly auttoi minua suunnittelemaan tutkielmani rakennetta, tiivistämään tekstiä ja tarkasti oikeinkirjoitusta. Pyysin tekoälyä tarkastamaan kirjoittamaani tekstiä, jotta se on akateemista ja sopivaa kandidaattitutkielman. Tekoäly loi minulle myös kaksi kuvaa teorian tueksi. Tekoäly auttoi minua myös suomentamaan tutkimuksessa käyttämäni kuvan, ja loi minulle pyynnöstä toisen kuvan. Lopullinen vastuu työn sisällöstä ja sen eettisestä lähestymistavasta on minulla itselläni.

Lähteet

- Berner, R., (2005), The new business of corporate responsibility. *BusinessWeek*, 72–79.
- Elkington, John, (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.
- European Commission, (2023), Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) Noudettu 11.1.2026 https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Fazer Group, Noudettu 8.11.2025 osoitteesta <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/strategiamme/>.
- Fazer- konsernin tilinpäätöstiedote, (2024), Noudettu 11.11.2025, https://www.fazer.com/globalassets/fazer-group/pdfs/result-releases-2024/fg_result-release_fi.pdf.
- Hooley, G., Nicoulaud, B., Rudd, J. M., & Lee, N., (2020). *Marketing strategy and competitive positioning* (7th ed.). Pearson Education.
- Huang, M.-H., Surface, E. A., & Zhang, J., (2022), Corporate Social Responsibility Practises in B2B Markets: A Review and Research Agenda, *Industrial Marketing Management*.
- Iltalehti, (2025), Fazerin makeisissa käytetään yhä palmuöljyä, vaikka yhtiö lupasi luopua siitä, Noudettu 30.12.2025 <https://www.iltalehti.fi/ruoka-artikkelit/a/19ac35ab-e0d4-46f7-ab1a-674e8fc8a5d7>
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.
- Mintzberg, Henry, (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York Free Press.
- Mongay, Jorge, (2006) A literature review definitions, concepts and boundaries, *Journal of Business and Retail Management Research* 1(1), 17-34, MPRA Paper No. 41840.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977), The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250–256.
- Porter, Michael E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Porter, Michael E., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.

Porter, Michael E., (1996), What is strategy? 74(6), 61–78.

Varadarajan, R., (2010), Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>.

Vierula, Markku, (2021), Löydä kilpailuetusi.

World Business Council for Sustainable Development – Corporate Social Responsibility (WBCSD), 1998, Noudettu 6.1.2025 osoitteesta <https://growthorientedustainableentrepreneurship.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>.