

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2020

Jukka Lampikoski

# KILPAILUSTRATEGIAN PÄIVITYSSUUNNITELMA IT-YRITYKSELLE

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Syksy 2020 | 50 sivua, 1 liitesivua

Jukka Lampikoski

# KILPAILUSTRATEGIAN PÄIVITYSSUUNNITELMA IT-YRITYKSELLE

[Click here to enter text.](#)

IT-alan mikroyritysten kilpailutilanne on Suomessa haasteellinen. Yrittäjät joutuvat kovaan kilpailuun alan suuryritysten kanssa ja omaa paikkaa markkinoilla on vaikea löytää. Yrityksen menestykseen vaikuttaa sen kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Kilpailutilanteessa päätehtävä on päättää, missä asioissa yritys kilpailee muita markkinoilla olevia yrityksiä vastaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka case-yrityksen tulee kehittää toimintamalliaan ollakseen kilpailukykyisempi. Samalla tutkimuksessa on pyritty selvittämään, millä muutoksilla ja kilpailustrategialla saadaan luotua case-yritykselle mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan ja jalansijaa markkinoilla. Tiedonhankinnan välineinä toimivat dokumenttianalyysi, Bostonin matriisi sekä SWOT-analyysi.

Työn tavoitteena on luoda kilpailustrategian kehittämissuunnitelma, joka esittelee toimenpiteitä ydinosaamisen ja strategisen liiketoiminta-alueiden sekä verkostoitumisen, teknologioiden ja toimintaympäristön kehittämiseen. Tutkimus käy läpi liiketoiminnan, ydinosaamisten ja avainteknologioiden nykytilaa, sekä strategisia liiketoiminta-alueita, taloudellista tilaa, kilpailijoita ja markkinoita.

ASIASANAT:

Kilpailustrategia, liiketoiminnan kehittäminen, strateginen ajattelu.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in Business Management

Completion year of the thesis | number of pages, number of pages in appendices

Jukka Lampikoski

# COMPETITION STRATEGY UPDATE PLAN FOR IT-COMPANY

[Click here to enter text.](#)

The competitive situation of micro-enterprises in the IT sector is challenging in Finland. Entrepreneurs are facing a lot of competition with large companies in the industry and it is difficult for them to find their own place in the market. The success of a company is affected by its ability to add value to customers. In a competitive situation, the main task is to decide in which matters a company competes against other companies in the market.

The purpose of this thesis is to find out how a case company should develop its operating model in order to be more competitive. At the same time, the research has sought to find out what changes and competitive strategy can give the case company an opportunity for profitable business and a foothold in the market. The competition strategy addresses key competencies and technologies, networks and competitive advantages in accordance with the basic principles of the technology strategy. Development methods are case studies and foresight. Document acquisition methods, the Boston matrix and SWOT analysis are used as data acquisition methods.

The work deals with the current state of business, core competencies and key technologies, as well as strategic business areas, financial space, competitors and markets. The competition strategy development plan presented as a result of the work includes development measures related to the operating environment, know-how, technologies, networking, as well as core competencies and strategic business areas. The choice of key technologies in the competition strategy must take into account both internal and external factors and the need for future core competencies.

KEYWORDS:

Competition strategy, business development, strategic thinking.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Taustaa	7
1.2 Kehittämistyön tavoitteet	8
<b>2 STRATEGIAT</b>	<b>9</b>
2.1 Kilpailustrategia	9
2.2 Strategiset vaihtoehdot	10
2.3 Markkinoille tulemisen strategia	10
2.4 Markkinoille tulon haasteet	11
2.5 Teknologiasstrategia	11
<b>3 KEHITTÄMISTYÖ</b>	<b>12</b>
3.1 Menetelmät	13
3.2 Dokumenttianalyysi	13
3.3 Yrityksen arvovalinnat	14
3.3.1 Strategisen kehittymisen vaihtoehdot	14
3.4 Bostonin matriisi	15
3.5 SWOT-analyysi	16
3.5.1 Vahvuudet	16
3.5.2 Heikkoudet	17
3.5.3 Mahdollisuudet	18
3.5.4 Uhat	19
<b>4 CASE-YRITYS</b>	<b>21</b>
4.1 Liiketoiminnan nykytila	21
4.2 Ydinosaamiset ja teknologiat	22
4.2.1 Teknologiapiramidi	22
4.2.2 Uuden teknologian käyttöönotto	24
4.3 Taloudellinen tila	24
4.4 Liikeidea	25
4.4.1 Tuotteet ja palvelut	25
4.4.2 Brändi	25
4.4.3 Kilpailijat	26
4.4.4 Markkinat	26

4.4.5 Toimintatapa	27
4.5 Jälleenmyyjien mielipide case-yrityksestä ja sen palveluista	28
<b>5 KILPAILUSTRATEGIAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA</b>	<b>30</b>
5.1 Liikeidean kehittäminen strategiamallin avulla	30
5.1.1 Kokonaisvaltainen markkinointi	30
5.1.2 Voimakkaan kasvun hakeminen	32
5.1.3 Keskittäminen	34
5.1.4 Valittu strategia	36
5.2 Muutokset toimintaympäristöön	38
5.2.1 Brändin kehittäminen ja markkinointi	38
5.2.2 Palveluvalikoima	39
5.2.3 Osaaminen ja teknologiat	40
5.2.4 Verkostot	40
5.2.5 Henkilöstö	41
5.2.6 Kilpailuedut	41
5.2.7 Talous	43
5.2.8 Tulevaisuuden suunnitelmat	43
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>45</b>
6.1 Keskeisimmät tulokset	45
6.2 Hyödyt opinnäytetyöstä	46
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	46
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>1</b>

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on luoda IT-yritykselle kilpailustrategian kehittämissuunnitelma. Suunnitelma luodaan pienen, juuri aloittaneen yrityksen näkökulmasta. Uusia IT-alan yrityksiä tulee jatkuvasti. Näissä yrityksissä on tärkeää elää suhdannevaihteluiden mukana: toiminta on jatkuvaa palveluiden kehittämistä, oikea-aikaisia investointeja tai mahdollisesti muita liiketoiminnan tulevaisuuteen vaikuttavien valintojen tekemistä.

Samankaltaisia tutkimuksia on tehty aiemminkin. Esimerkiksi Mika Mäkelän pro gradu -tutkielmassa ”Teknologialähtöisen yrityksen kilpailuetu ja globaalit niche-markkinat: case Lumineq” keskitytään teknologialähtöisen yrityksen kilpailuetuihin, mutta tutkimuksen kohde työssä on yleisempi (Mäkelä 2014), ja Saija Leinosen ”Liiketoimintamallin kehittäminen SaaS-yrityksessä” viitataan yleisesti liiketoiminnan kehittämiseen (Leinonen 2015). Lisäksi olen tutustunut Johanna Saarisen työhön ”Liiketoiminnan strateginen kehittäminen: Viherrakennusalan pk-yritys” (Saarinen, J. 2010), sekä Jarno Jukolan opinnäytetyöhön ”Kilpailustrategian uudistaminen” (Jukola, J. 2013), jotka muistuttavat aiheiltaan tätä tutkimusta, mutta eri toimialojen näkökulmasta.

Päätösten tekeminen ei aina ole yksinkertaista tietoyhteiskunnan laajentuessa ja palveluiden kehittyessä todella hurjaa vauhtia. Suuri määrä alan yritysten päätöksistä ja valinnoista perustuneekin enemmän sen omistajien ”musta tuntuu” -ajatteluun sekä kokemukseen, vaikka päätökset pitäisi tehdä aina pohjautuen todennettuun tietoon.

Tässä opinnäytetyössä pyritään auttamaan hosting-palveluyritystä strategian laadinnassa keräämällä tietoja sen nykyisestä toiminnasta sekä pohtimalla vaikutuksia yrityksen tulevaisuuden valintoihin ja kilpailustrategiaan. Hosting-palveluilla tarkoitetaan lähtökohtaisesti palvelua, jossa palveluntarjoaja vuokraa tilaa palvelimiltaan virtuaalikoneiden, nettisivujen tai sähköpostien ylläpitoon.

Opinnäytetyön tuloksena esitetään case-yritykselle kehittämissuunnitelma, joka toimii tietoperustana yrityksen kilpailustrategian uudistamiselle. Yrityksen toimintaympäristö

on internetissä ja globaali, joten strategialla voidaan tehdä valintoja, keskitytäänkö palveluun suomalaisia yrityksiä ajatellen vai lähdetäänkö suoraan globaaleille markkinoille kilpailemaan isojen kansanvälisten toimijoiden kanssa. Kilpailijat ovat yhä useammin kansainvälisiä yrityksiä, mutta case-yrityksen asiakkaat ovat toistaiseksi suomalaisia yrityksiä, jotka kaipaavat hosting-palvelunsa lisäksi henkilökohtaista palvelua sekä kotimaisuutta.

## 1.1 Taustaa

Tutkijan mielestä pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukyky on heikentymässä, sillä alalla tapahtuu kiihtyvästi rakenteellisia muutoksia sekä tehdään jatkuvasti yrityskauppoja, joissa pienet hyvää tai edes kohtalaista tulosta tekevät yritykset ostetaan pois markkinoilta, jotta ne eivät kasva varteenotettaviksi kilpailijoiksi. Pienten yritysten tilanne on alalla vaikea verrattuna suuriin yrityksiin, jotka voivat kehittää palveluitaan lähes rajattomilla resursseilla. Usein on myös niin, että pienet yritykset ostavat palveluitaan kaikenkokoisilta yrityksiltä, mutta isot yritykset ostavat niitä lähinnä vain toisilta isoilta toimijoilta, mikä rajaa pienten yritysten asiakaskuntaa merkittävästi. Koska asiakasmäärät ovat pieniä, on aloittavilla toimijoilla vaikeuksia ylläpitää ja kehittää kustannuksiltaan kilpailukykyistä palvelua suhteessa isoihin yrityksiin, joissa koko hosting-palvelu voi olla vain pieni osa kokonaispalvelukonseptia.

Suomi on saanut viime aikoina suuria konesali-investointeja, koska täällä ei ole "force majeure" -ilmiöitä lisäämässä riskitekijöitä palveluiden tavoitettavuudelle tai luotettavuudelle, esimerkkejä tällaisista investoinneista on esimerkiksi Googlen miljardiluokan investointi konesaliin (Yle 2019), sekä saksalaisen Hetznerin rantautuminen Suomeen (Tivi 2015), minkä lisäksi sähkö on toistaiseksi ollut edullista. Tietoturva-asioissa suomalaisilla on vahva kansallinen luottamus, ja tästäkin syystä suomalaiset yritykset haluavat ostaa suomalaisilta palveluntuottajilta ja asiakkaat haluavat tietää, että heidän tiedostonsa sijaitsevat Suomessa.

Pari vuotta sitten käyttöönotettu Cinian runkoverkko (Cinia 2016) suoraan Suomesta Saksaan nopeuttaa yhteyksiä Eurooppaan merkittävästi, mikä on käytännössä avannut

kansainväliset markkinat molempiin suuntiin. Suuret toimijat pyrkivät Suomen markkinoille ja rakentavat Suomeen ympäristöjä eurooppalaisille asiakkailleen, mutta se mahdollistaa suomalaisten yritysten palveluiden tarjonnan koko Eurooppaan, mikä kasvattaa asiakaspotentiaalin noin 150-kertaiseksi pelkästään suomalaisiin asiakkaisiin verrattuna.

## 1.2 Kehittämistyön tavoitteet

Tämän työn tavoitteena on tutkia yrityksen vahvuuksia ja sijoittumista markkinalla, sekä löytää strategisia etuja kilpailijoihin nähden. Kilpailustrategiaa käytetään jatkossa yrityksen kehittämisessä sekä tavoitteiden saavuttamisessa.

Kehittämistyötä varten kerätään ja analysoidaan sisäisiä tietoja yrityksen toimintaympäristöstä sekä julkisia tietoja yrityksen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä. Työn tuloksena laadittava suunnitelma on tavoitteena esittää niin, että se parhaiten edistää strategian noudattamista yrityksessä. Ennen varsinaisen kehittämistyön käynnistämistä työssä määritetään sen lähestymistapa sekä tiedonhankintamenetelmät. Tämän jälkeen nykytilanne dokumentoidaan, uutta tietoa kerätään ja nämä analysoidaan. Näin luodaan perusteltu suunnitelma johtopäätöksineen, joka toimii yrityksen kilpailustrategiana. Työssä tiedot esitetään siten, etteivät yrityksen liikesalaisuudet tai luottamuksellisuus vaarannu.



## 2 STRATEGIAT

Strategia on organisaation tulevaisuutta koskeva toimintasuunnitelma, joka kattaa useamman vuoden mittaisen suunnitelman yrityksen suuntaviivoista. Strategia käsittelee ja ratkaisee kysymyksiä, jotka ovat kriittisen tärkeitä toiminnan kehittämisessä. Strategiaassa määritellään tapa, jolla organisaatio käyttää resurssejaan – teknologiaa, asiakassuhteita, henkilöstöä ja liiketoiminta-asemaansa – luodakseen uutta arvoa asiakkailleen. (Vuori 2009, 1–4.)

### 2.1 Kilpailustrategia

Toimialalla toimivan yrityksen tulee löytää kilpailustrategian avulla asema, jossa se voi hyötyä eri kilpailuvoimista. Toimialan kilpailuvoimia on viisi: 1. uusien kilpailijoiden tulo alalle, 2. kilpailun nykyiset markkinat, 3. korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, 4. ostajan neuvotteluasema ja 5. toimittajan neuvotteluasema. (Porter 1991, 16–19.)

Kilpailustrategian on pohjauduttava toimialan rakenteen ymmärtämiseen. Viisi kilpailutekijää ohjaavat yrityksen kannattavuutta, koska ne vaikuttavat suoraan yritysten hintoihin, kustannuksiin ja alalla tarvittavaan investointitasoon. Uusien tulokkaiden uhka rajoittaa voittopotentiaalia, koska uudet tulokkaat tuovat mukanaan uutta kapasiteettia ja haalivat markkinaosuutta laskien katteita. Useat asiakkaat tai jälleenmyyjät neuvottelevat osan voitoista itselleen. Tiukka kilpailu verottaa voittoja. Läheisten korvaavien tuotteiden olemassaolo alentaa hintoja ja toimialan myyntivolyymia. (Porter 2006, 71.)

Porterin mukaan kilpailustrategiateoria tarjoaa viitekehyksen, joka paljastaa merkittäviä eroja yritysten välillä, sekä kertoo, kuinka yritykset voivat löytää oman erityisen asemansa, kilpailuedun ja menestyvän toimintastrategian (Porter 1988). Hänen mukaansa ”Yrityksen täytyy määritellä selvästi erottuva arvoväittämä, jonka takana se seisoo, vaikka tämä merkitsisi luopumista erinäisistä mahdollisuuksista. Ilman johtamisen jatkuvuutta yritysten on vaikea kehittää ainutlaatuisia taitoja ja resursseja ja rakentaa itselleen vankkaa mainetta asiakkaiden keskuudessa.” Arvoväittämällä tarkoitetaan kilpailijoiden

tarjoamista poikkeavaa joukon etua, ja niiden määrittäminen on keskeisimpiä periaatteita menestyvässä strategisessa asemoinnissa. (Porter 2006, 71.)

Kilpailustrategian tarkoitus on yksinkertaisuudessaan löytää kannattavan ja yritykselle suotuisan kilpailuasetelman toimialalta. Porterin mukaan yrityksen kilpailuetu voi perustua keskittymiseen, differointiin tai kustannustehokkuuteen. Keskittymisessä yritys keskittyisi vain yhteen asiakassegmenttiin esimerkiksi mainostoimistoihin. Differoinnissa pyrittäisiin hakemaan palveluun jotain, jota ei muilla toimijoilla ole ja kustannustehokkuudella haettaisiin toimintaan voimakasta kasvua.

## 2.2 Strategiset vaihtoehdot

## 2.3 Markkinoille tulemisen strategia

Ostajat punnitsevat jatkuvasti korvaavia tuotteita ja palveluita. Vanhat palveluntarjoajat ja alalle pyrkijät ovat kilpailijoita suoraan keskenään, joten yrityksen täytyy sopeutua olemassa oleviin olosuhteisiin alusta pitäen. Alalle tulee uutta kapasiteettia uusien alalle pyrkijöiden mukana, ja nämä käyttävät rajallisia resursseja tavoitellessaan itselleen markkinaosuuksia. Uusien tulijoiden myötä alan palveluiden hinnat voivat laskea ja uudet yritykset voivat myydä palveluita lähes nollakatteella. Tutkijan näkemyksen mukaan kulluttajat löytävät jatkossa enemmän erilaisia vaihtoehtoja ja oletettavasti myös vanhat palveluntarjoajat reagoivat uusiin potentiaalsiin tulijoihin epäluuloisesti. On nähtävissä myös, että jossain tapauksissa suuremmat ja vakavaraiset yhtiöt pyrkivät ostamaan pahimmat kilpailijansa pois markkinoilta. Esimerkiksi Planeetta Internet on kasvanut lähi-aikoina aggressiivisilla yrityskaupoilla (Planeetta 2020). Vastaavasti CGI on ostanut ja sulauttanut Acendon itseensä (Tivi 2019) sekä Tieto ja Evry ovat yhdistyneet yhdeksi pohjoismaiden johtavista digitaalisten palveluiden toimittajista (TietoEvry 2019).

Korvaavalla palvelulla tarkoitetaan sellaisia palveluita, jotka voivat suorittaa samaa tehtävää tai vastata samaan tarpeeseen. Esimerkiksi IT-alalla palveluntarjoaja voi tuottaa samaa palvelua teknisesti kymmenillä eri tavoilla, jotka näkyvät kuitenkin IT-alasta tietämättömälle loppuasiakkaalle täysin samana.

## 2.4 Markkinoille tulon haasteet

Olemassa olevat yritykset pyrkivät suojautumaan uusia tulokkaita vastaan. Markkinoinnin ja palveluiden volyymitekijät voivat estää uusia tulokkaita saapumasta markkinoille. Haastava markkina suojelee myös uusia tulijoita vastaan, koska olemassa olevat yritykset ovat jo tehneet brändin ja yrityksensä tunnetuksi ja saavuttaneet uskollisen asiakaskunnan. Markkinoille tulon esteenä voi olla usein pääoman vaatimukset, sekä alalla olevien yritysten muut etuisuudet (kokemus, osaaminen, tuotantomenetelmät). (Porter 1998, 14.)

## 2.5 Teknologiastrategia

Teknologiastrategia on suunnitelma teknologisten valmiuksien kohottamiseksi pidemmällä aikavälillä. Teknologiastrategia on onnistuessaan oiva keino sitouttaa henkilöstö yhteisesti sovittuihin valintoihin ja tavoitteisiin.

Teknologiastrategian suuntautumisen kohteena on organisaation panostukset henkilöstön ydinosamiseen sekä organisaatiossa käytettäviin teknologioihin, teknologian tarkoituksena on ratkaista nykyisiä ja tulevaisuuden ongelmia. Teknologian kehitys on jatkuvaa, joten tästä syystä teknologiaa ja teknologiastrategiaa tulee tarkistella jatkuvasti ja usein.

Organisaation laatiessa ensimmäistä teknologiastrategiaansa, siinä tehdyt arvovalinnat ja linjaukset tulevat olemaan erittäin tärkeitä, koska myöhemmin linjaa on vaikea isojen valintojen osalta vaihtaa. Hyvä teknologiastrategia opettaa työyhteisöä ja ohjaa henkilöstöä tekemään järkeviä valintoja, joihin henkilöstö on myös valmis sitoutumaan. Teknologiastrategia on työkalu, joka systematisoi ja tukee teknologiajohtamista ja antaa muutokselle suunnan. Valmis ja jatkuvasti ylläpidettävä teknologiastrategia määrittää organisaation aseman markkinoilla ja suhteessa kilpailijoihin (Vaasan ammattikorkeakoulu 2002).

### 3 KEHITTÄMISTYÖ

Strategian laatiminen, kehittäminen ja ylläpitäminen edellyttää kykyä arvioida tulevaisuuden markkinoita. Aineiston keräämistapa ja jatkumo riippuu aihepiiristä sekä käytettävissä olevista aikaresursseista. Tavoitteenani on arvioida erilaisia tulevaisuusvisioita eli kilpailumahdollisuuksia silmällä pitäen yrityksen olemassa olevia resursseja, joihin yrityksen kilpailustrateginen päämäärä perustuu. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä voimassa olevaa kilpailustrategiaa, ja liikeidea on suunnattu ilman selkeää kilpailustrategista päämäärää. Tämän kehittämistyön päämäärä on myös tuottaa case-yritykselle tietoa erilaisista kilpailustrategisista vaihtoehdoista toiminnan järkevöittämistä varten. Lisäksi ehdotetaan mitä toimenpiteitä valittuun strategiaan siirtyminen vaatisi.

Kehittämistyön teoriaosuus perustuu viiden kilpailuvoiman malliin (kts. Kuvio 1) sekä Bostonin matriisiin. Molempien mielestä yrityksen menestymisen kulmakivi on lisäarvon tuottaminen asiakkaille.

Arvoketjumalli on valittu teoriaosuuteen, koska se selittää hyvin pienten yritysten kasvuhaluttomuutta ja mahdollisuuksia. Porterin viiden kilpailuvoiman malli on valittu teoriaosuuteen, koska se kertoo toimialan kilpailun selkeästi sekä antaa hyvän pohjan yrityksen kilpailuetujen ja -strategian luontiin.

### Porterin viiden kilpailuvoiman malli



Kuvio 1. Sovellettu Porterin viiden kilpailuvoiman malli. (Aalto-yliopisto 2017.)

#### 3.1 Menetelmät

Hosting-palvelun teknologisen kehityksen arviointiin sopii skenaariotekniikka, jossa asiantuntijoilta kysellään heidän näkemyksiään kehityksen suunnasta ja näistä kootaan trendiskenaarioita (Salesforce 2020).

#### 3.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysillä pyritään saamaan yrityksestä ja sen toimintatavoista taustatietoa ja lisäämään näkökulmia yrityksen kehittämisen pohjaksi. Aineisto koostuu yrityksen verkkosivuista, dokumentoinnista sekä haastatteluista.

Dokumenttianalyysillä pyritään saamaan kokonaisuutta arvioitua ja tehtyä kirjalliseen muotoon eri tavoin kerätyistä aineistoista. Tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä

kuvaus kehitettävästä asiasta, jotta lähtötilanne ja johtopäätökset voidaan tehdä luotettavasti ja selkeästi.

### 3.3 Yrityksen arvovalinnat

Yritys voi suunnata kehittämistyötään niin, että se voi toteuttaa tiettyjä arvovalintoja. Kilpailuetuna voidaan nähdä esimerkiksi palvelun tuottamisen eettisyys, minimaalinen hiilijalanjälki tai muut vihreät arvot.

Yleisesti voidaan ajatella, että arvot ovat kaiken tekemisen pohjalla. Monissa menestyvissä organisaatioissa toimitaan tiettyjen arvojen mukaisesti, vaikka niitä ei olisi kirjattu mihinkään. Arvojen voidaan ajatella olevan yrityksen tapa toimia ja niiden olevan osa yrityskulttuuria. Mitä isommaksi organisaatio tai työyhteisö kasvaa, sitä enemmän syntyy erilaisia ristiriitoja, joiden keskeisimpinä syinä ovat yleensä erilaiset arvot. (Saksi J. 2019.)

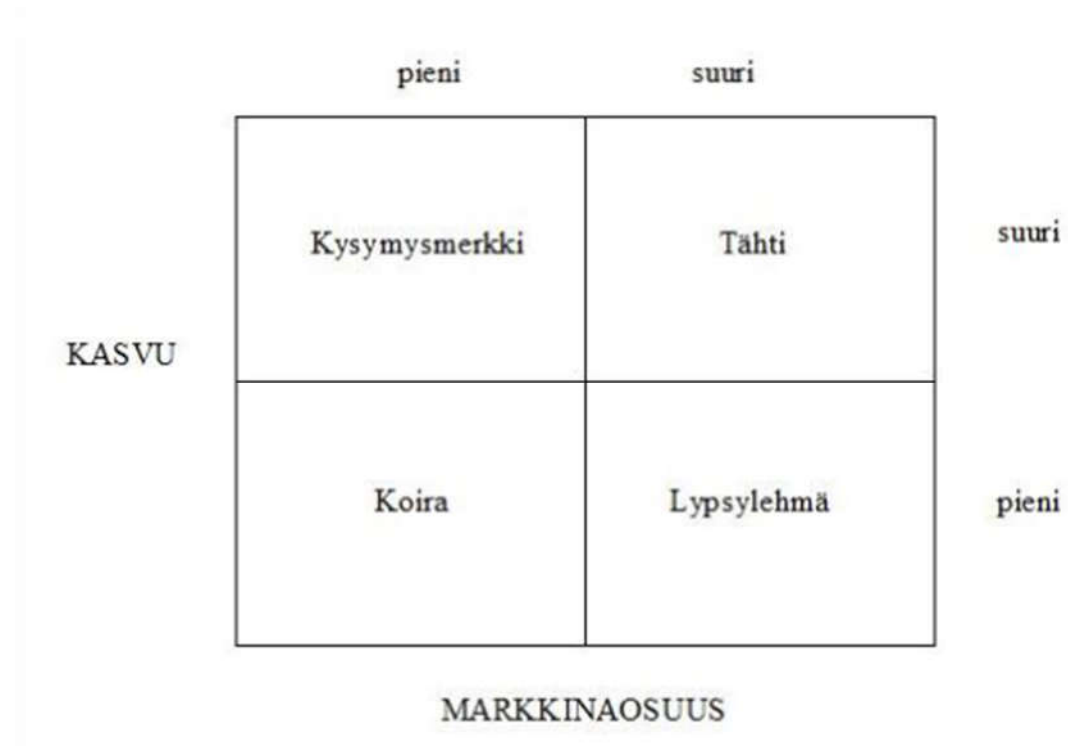
#### 3.3.1 Strategisen kehittymisen vaihtoehdot

Pienen yrityksen strategisia kehittymisvaihtoehtoja on kolme. Ensimmäisessä vaihtoehdossa yrityksellä ei ole halua eikä resurssia kasvaa, ei edes silloin kun asiakkaita olisi enemmän kuin riittävästi ja kysyntä antaisi siihen mahdollisuuden. Tässä tapauksessa toiminta säilyy pienimuotoisena ja yrityksen joustavuuden säilyttäminen tulee entistä tärkeämmäksi.

Toisen vaihtoehdon mukaan yritys pyrkisi hyödyntämään ympäristön tarjoamat kasvumahdollisuudet, jolloin yrityksestä kasvaisi vähitellen keskisuuri yritys. Tällöin toiminnan kehittäminen ja tehostaminen ovat avainasemassa. Kolmannessa vaihtoehdossa yritys pyrkii hakemaan kasvua aktiivisesti ja sillä on halua laajentua uusille toimialoille. Yritys etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia tuotteiden luovuuden ja tulevaisuuden tarpeiden visioinnin avulla. (Leppäalho 1991, 134.)

### 3.4 Bostonin matriisi

Bostonin matriisi on lähtenyt Boston Consulting Groupin kehittämästä menetelmästä, joka perustuu seuraaviin oletuksiin: mitä suurempi kasvunopeus, sitä suurempi kehittymismahdollisuus; mitä suurempi markkinaosuus, sitä vahvempi organisaation kilpailuasema. (Boston Consulting Group 2020.)



Kuvio 2. Bostonin matriisi (Jaakkola ja Tunkelo 1987, 51).

Bostonin matriisilla voidaan todeta selkeästi eri tuotteiden tai palveluiden vaikuttavuutta liikevaihtoon ja näin ollen voidaan tiedostaa tuotteet, jotka tuovat vain vähän rahaa tai ovat yritykselle rasitteita ja tuovat tappioita organisaatiolle.

Bostonin matriisin kentät

- **Tähdet** – kehittyvät nopeasti ja niillä on suuri markkinaosuus. Nopea kasvu vaatii yleensä voimakkaan investoinnin. Ajan myötä kasvu hidastuu ja niistä tulee "lypsylehmiä".

- **Lypsylehmät** – alhainen kasvu ja suuri markkinaosuus. Ne eivät vaadi suuria investointeja, mutta tuovat korkeita tuloja, joita yritys käyttää laskujensa maksamiseen ja toiminnan muiden alueiden tukemiseen.
- **Kysymysmerkit** – pieni markkinaosuus, mutta nopea kasvu. Ne vaativat suuria panostuksia markkinaosuuksien ylläpitämiseksi ja vielä enemmän sen kasvattamiseksi. Suurten investointien ja riskien vuoksi yrityksen johdon on analysoitava, mistä kysymysmerkeistä tulee tähtiä ja mitkä on parempi poistaa.
- **Koirat** – pieni markkinaosuus, alhainen kasvuvauhti. Ne tuovat riittävät tulot itsensä ylläpitämiseen, mutta niistä ei tule riittäviä lähteitä muiden hankkeiden rahoittamiseen. Koirat on hävitettävä.

### 3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) voidaan käyttää järkevästi yrityksen toiminnan ja perusteiden tulkitsemiseen ryhmittelemällä yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä havainnollisempaan nelikenttään. Analyysi näyttää selkeällä tavalla yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Professional Academy 2020.)

#### 3.5.1 Vahvuudet

Yrityksen vahvuudet ovat tekijöitä, jotka tekevät yrityksestä houkuttelevan ja antavat asiakkaalle mielikuvan, miksi yrityksen palveluita kannattaa käyttää. Näitä ovat

- asiakaslähtöisyys
- laaja asiakaskunta
- monipuolinen osaamisportfolio
- viimeisimmän teknologian hyödyntäminen
- paikallisuus
- olemassa olevat resurssit.

Hosting-palvelut on yksi niistä toimialoista, jotka ovat kasvaneet kovasti viime aikoina, mutta joiden kasvun ennustetaan jatkuvan tulevaisuudessakin. Asiakasmäärät



lisääntyvät, mutta samalla alan yritykset keskittyvät. Tämä mahdollistaa yrityksen kannattavuuden jo pienellä prosentilla olemassa olevasta markkinasta. Tämä on ehdottomasti vahvuus myös pienille toimijoille.

Etuna yritykselle on myös olemassa oleva jälleenmyyjäverkosto, joka kasvaa tasaiseen tahtiin, ja joustavina SaaS-palveluntarjoajina jälleenmyyjät saavat yhteistyötä juuri sillä laajuudella kuin haluavat.

Koska markkina on asiakaslähtöistä, itse kehitys tapahtuu asiakkaiden tarve edellä, ja palveluita kehitetään siihen suuntaan, mitä asiakkaat tarvitsevat.

### 3.5.2 Heikkoudet

Heikkouksia voivat olla

- riittävän henkilöstön löytäminen yrityksen laajentuessa
- pieni markkinaosuus
- globaalimarkkina.

Siinä missä globaali markkina on heikkous, koska kilpailijat kaikkialta maailmasta tulevat käytännössä samalle viivalle kilpailemaan teknologialla ja hinnalla, on se myös mahdollisuus asiakaskunnan laajentuessa – samaa palvelua voidaan myydä käytännössä mihin tahansa maahan.

Alan yksi merkittävä heikkous on ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen. Hosting-palvelut ei ole toimialana enää niin arvostettu, mitä se oli esimerkiksi parikymmentä vuotta sitten, ja tästä syystä sitä ei opeteta juuri missään. Kaikki osaaminen perustuu kokemukseen ja itseopiskeluun. Henkilöstön opettaminen hosting-alalle on pitkä prosessi ja yleensä osaajia on kallista pitää yrityksessä, koska heistä on alalla suuri kysyntä.

Heikkoutena on myös pieni markkinaosuus, joka voi pahimmillaan tarkoittaa suurta prosentuaalista asiakaskatoa mahdollisten ongelmien ilmetessä.

### 3.5.3 Mahdollisuudet

Teknologia on kehittynyt viime vuosina huimasti, mutta sen luomia mahdollisuuksia ei ole vielä yleisesti hyödynnetty laajasti hosting-alalla. Esimerkki tällaisesta ovat erilaiset konttipalvelut, joissa virtualisoitu palvelu toteutetaan sovelluskohtaisesti. Toisaalta myöskään suorien SaaS-palveluiden, joissa ohjelmistoja myydään valmiina yleisesti verkkoselaimissa käytettävänä palveluina, hyödyntäminen hosting-alalla ei ole vielä itseisarvo. Asiakkaalle päin näkyvä teknologia on jumiutunut paikalleen ja suurin osa markkinasta tarvitsee vain jonkun julkaisujärjestelmälustan toimiakseen ja perinteisemmät FTP-tunnukset tai tietokantatunnukset palveluiden asennusta varten ovat jä-ämässä historiaan.

Alalla mahdollisuuksia voivat olla

- palveluportfolion täydentäminen ja monipuolistaminen
- palveluiden kasvava kysyntä
- palveluiden tehon tarpeen lisääntyminen
- ekologisuuden arvostuksen nousu
- työtä helpottava teknologia ja automaatiot
- kansainvälistyminen.

Konesalipalvelut ovat yksi maailman energiaa kuluttavimmasta toimialoista. Samalla kun palveluiden tehontarve kasvaa, yritykset haluavat kantaa oman kortensa kekoon ilmas-totalkoissa. Ympäristötietoisuus on kestäväen kehityksen ja yleisen ilmastoajattelun myötä noussut. Erilaiset ympäristöongelmat ovat nostaneet ihmisten ympäristöarvot uudelle tasolle ja he edellyttävät näitä arvoja jatkossa myös palveluiltaan.

Tekniikka kehittyy koko ajan ja sitä kautta palvelut voivat muuttua radikaalisti jo pienelläkin aikavälillä. Ottamalla tekniikkaa käyttöön ensimmäisten yritysten joukossa, palvelut monipuolistuvat, tehostuvat ja nopeutuvat. Hitaasti markkinamuutoksiin reagoivat yritykset tulevat olemaan ongelmassa, ja mitä suurempi yritys sitä kankeampaa on laivan liikuttaminen uudelle reitille.

#### 3.5.4 Uhat

Jos liiketoimintaa edistävät yrityksen vahvuudet ja mahdollisuudet, vastapainona sitä vaarantavat heikkouksien ohella uhat. Uhkia ovat esimerkiksi

- liian nopea kasvu ja tästä johtuva työvoimapula
- kilpailijoiden käyttämät resurssit ja automaatiot
- kiristynyt kilpailu
- muista maista tulevat kilpailijat.
- suuryritysten markkinaa mullistavat tuotteet.

Kuten aiemmin tuli todettua, hosting-toimiala ei ole tällä hetkellä kiinnostava, eikä sitä opeteta koulussa juuri lainkaan. Tästä syystä tasapainoilu kasvun, palvelulaadun ja ammattitaitoisen henkilöstön jaksamisen kanssa on merkittävää.

Asiakkaiden on myös todella helppoa vaihtaa palveluntarjoajaa käytännössä ilman mitään omia toimenpiteitä ja tämä tekee markkinasta haavoittuvasen muutoksille.

Kiinteää henkilöstöä on myös riskialtista palkata pienelle yritykselle, koska asiakkaiden kadotessa ei henkilöstökuluista pääse samalla tavalla eroon. Käytännössä tilanne menee siis niin, että tulot tulevat pienistä puroista, mutta kulut ovat aina suuria.

Tästä päästäänkin siihen, että alan ollessa globaali on henkilöstön palkkataso muualla maailmassa, esimerkiksi Aasiassa, merkittävästi edullisempi kuin Suomessa, ja tästä syystä palveluita voidaan tarjota paljon edullisempaan hintaan. Merkittävänä uhkana on, että joku ulkomaalainen toimija tulee tarjoamaan palveluita olemassa olevalle

asiakaskunnalle lähes ilmaiseksi ja tämän jälkeen muuttaa palvelunsa osittain tai kokonaan maksulliseksi. Tällä hetkellä sähköpostimarkkinat voidaan laskea vallatuksi juuri tällä tavalla ja ovat nykyään käytännössä kokonaan kahden suuren globaalin yhtiön hallinnassa.

Kansainvälistyminen on siis sekä suuri mahdollisuus mutta myös suuri uhka. Muista maista tulevat kilpailijat kiristävät entistään jo tiukkaa kilpailutilannetta, eivätkä asiakkaat yleensä osaa kilpailuttaa ilman erillistä konsulttia hyödykkeestä kuin hinnan, mutta ei itse palvelua.

Toimiala on sinänsä erikoinen, että siihen pääsee helposti mukaan lähes kuluitta, kunhan on osaamista. Tästä syystä toimijoita tulee koko ajan paljon lisää, mutta myös heikoimmat kuihtuvat nopeasti pois ja suuret toimijat pyrkivät ostamaan menestyneet pienyritykset pois kilpaillemasta.

## 4 CASE-YRITYS

Case-yritys on on pienikokoinen webhotellipalveluiden tarjoaja, joka on toiminut alalla vasta muutaman vuoden. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Turussa ja Tampereella. Yhtiö harjoittaa hosting- ja konosalipalveluita Suomen alueella. Yritys on sulautettu muutamasta alalla toimineesta organisaatiosta yhdeksi suuremmaksi organisaatioksi, jonka tarkoitus on parantaa yrityksen edellytyksiä toimia taloudellisemmin ja tarjota asiakaskunnalle entistä parempia palveluita. Organisaation, jolla on mahdollisuuksia tehdä toimintaa moneen eri suuntaan, kannattaa miettiä strategiaansa säästääkseen aikaa ja rahaa.

Toimiala on kasvanut edelleen viime vuosina ja asiakasyritykset ovat alkaneet arvostamaan entistä enemmän vihreitä arvoja ja ekologisuutta valinnoissaan. Alan näkymät ovat vakaat. Alalla toimivat yritykset vaihtuvat nopeasti ja suuremmat yritykset ostavat aktiivisesti pieniä toimijoita pois markkinoilta, jolloin palveluntaso yleensä heikentyy. Toimialalla on myös useita muuttujia koska teknologiat alati muuttuvat. Pääasialliset asiakasryhmät ja myyntikanavat pysyvät, mutta myytävät palvelut voivat muuttua merkittävästikin jonkin tulevaisuuden teknologian seurauksena, mikä vaatii alalla toimivilta yrityksilä ketteryyttä muuttaa palveluitaan asiakkaiden tarpeita tyydyttävällä tavalla.

Toiminnan tarkoitus on siis olla suomalainen, osaava, luotettava ja kilpailukykyinen hosting-palvelun tarjoaja, joka hyödyntää palveluissaan aina viimeisintä toimivaksi todettua teknologiaa, sekä laajentaa osaamisensa ja tarjoaa asiakkailleen hyvää kokonaisvaltaista palvelua, ja tätä kautta tuo asiakkailleen lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin.

### 4.1 Liiketoiminnan nykytila

Yritys on toiminut samalla toimialalla perustamisestaan lähtien. Toiminnan alkaessa, yrityksessä oli töissä kolme osa-aikaista henkilöä, jotka olivat yrityksen perustajat. Toiminta on vasta aluillaan ja meneillään on ensimmäinen vuosi, kun yrityksellä on toimintaa ja liikevaihtoarvio vuodelle 2020 on noin 80 000 euroa.

## 4.2 Ydinosaamiset ja teknologiat

### 4.2.1 Teknologiapiramidi

Teknologiapiramidi antaa kuvan yrityksen sen hetkisestä teknologisesta tilanteesta. Se koostuu keihäänkärjistä, avainteknologioista sekä liitännäisteknologioista. Nämä termit kuvaavat teknologian kehityksen tasoa ja tärkeyttä yrityksen liiketoiminnassa. Tehtyjä teknologiavalintoja ja tulevaisuuden tavoitteita on hyvä tarkastella laaditulla teknologiapiramidilla.

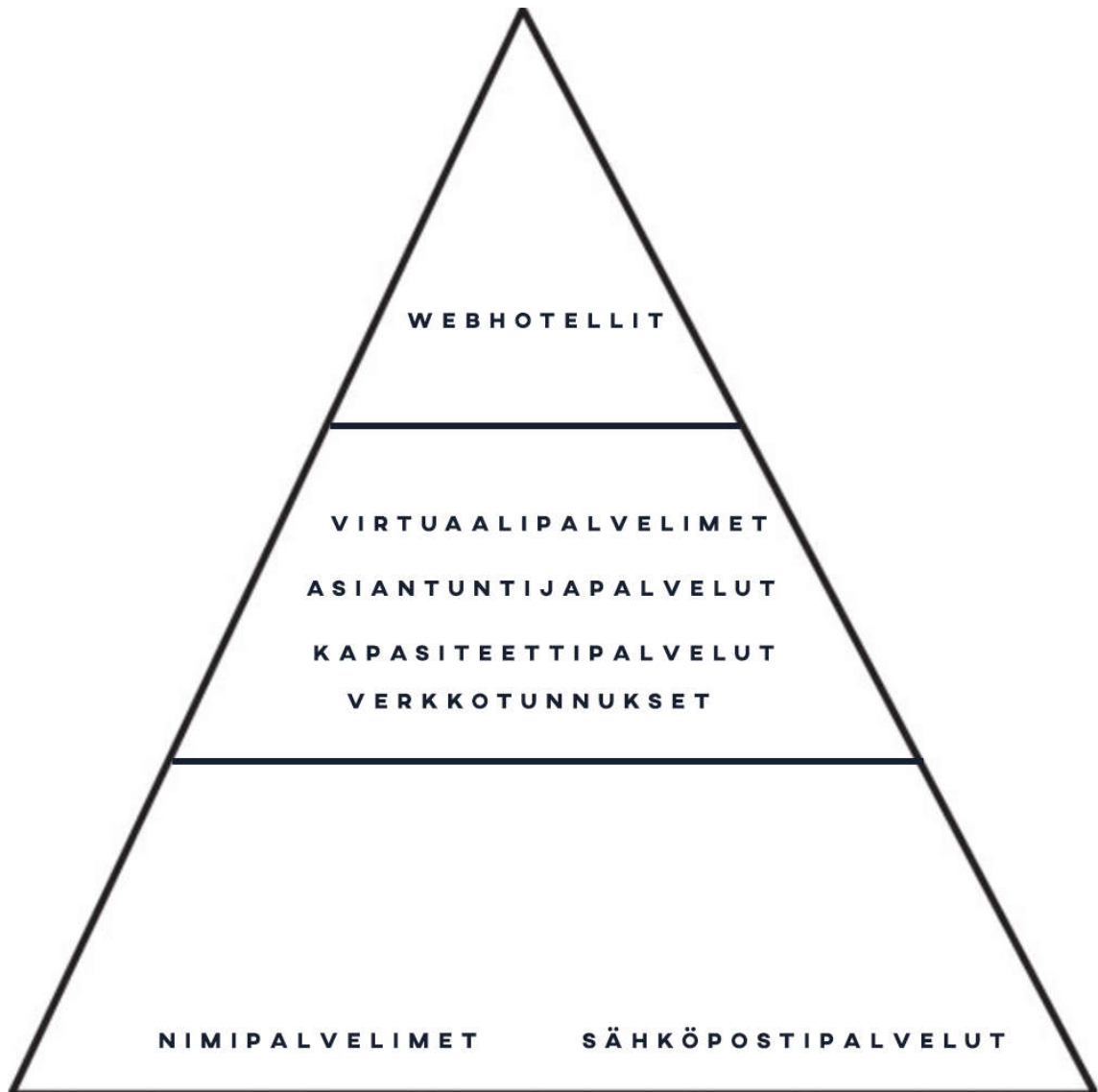
Pyramidi muotoutuu jatkuvasti koska uusia teknologioita voi nousta avainteknologioiden joukkoon tai vastaavasti niitä voidaan ulkoistaa alihankkijoiden tehtäväksi ja tällöin ne putoavat liitännäisteknologioiksi. Suuremmat yritykset voivat myös ostaa pienempiä teknologiayrityksiä täydentämään omaa palveluportfoliotaan.

Kehityskelpoisimmat ja tulevaisuuden kannalta merkittävimmät teknologiat nostetaan merkittävien panostusten avulla keihäänkärjiksi.

Avainteknologiat kiteyttävät yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmän teknologisen ja teknisen osaamisen. Teknologisen kehityksen kannalta yrityksen tulee päivittää avainteknologioitaan jatkuvasti sillä alalla, jolla sillä on eniten osaamista. Tällä yritys pyrkii pitämään palvelunsa mahdollisimman kilpailukykyisenä. (Sjöholm 2001.)

Nykyään yritystoiminnassa on tavanomaista keskittyä kapealle, yrityksen ydinosaamisen ja teknologiaalueelle. Ydinosaamisen ulkopuolella olevia palveluita annetaan alihankkijoiden tehtäväksi, mikä synnyttää yritysten välisiä kumppanuussuhteita. Tällöin alihankkijana toimiva toimija hallitsee jotain määrättyä liitännäisteknologiaa, jonka on saanut vastuulleen. (Sjöholm 2001.)

Kaikki yritykset pyrkivät kehittämään sellaista uutta teknologiaa, mitä muiden on itselleen vaikea kopioida. Yritykset pyrkivät tavoitteellisesti kehittämään itselleen tämänkaltaisia keihäänkärkiä ja tuomaan uusia tuotteita tai palveluita markkinoille. Keihäänkärkien kehittäminen on yrityksille tärkeää kilpailukyvyn ja osaamisen kannalta. Se antaa myös tärkeän viestin markkinoille ja kilpailijoille siitä, että yrityksellä on hallussaan kehitykseen tarvittavaa osaamista. (Sjöholm 2001.)



Kuvio 3. Teknologiapyramidi.

#### 4.2.2 Uuden teknologian käyttöönotto

Teknologiaa ja tarjottavia palveluita tulee kehittää kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Selkeää aikaa uuden teknologian käyttöönotolle ei ole, vaan sitä kannattaa ottaa käyttöön aina tarvittaessa. Tämä toteamus ei kerro myöskään sitä milloin yrityksen on järkevä käyttää resurssejaan uuden teknologian kehittämiseen tai mikä on perimmäinen syy kehittämiselle. Todellisen syyn löytämisen apuvälineeksi Sjöholm (2001) on listannut erinäisiä vaihtoehtoja:

1. Asiakas haluaa ottaa jotain uutta teknologiaa käyttöönsä. Asiakkaalla on näkemys mitä teknologiaa tulisi käyttää.
2. Joku suuri yhteistyökumppani vaatii siirtymään uuden teknologian hyödyntämiseen.
3. Organisaation tai yhteistyökumppanin edustaja pyytää kehitysaskelta.
4. Jollain kilpailijalla on käytössään tai kehitteillä uutta teknologiaa.
5. Ehdotus on johdon tai johtajan näkemys tai visio.

#### 4.3 Taloudellinen tila

Liiketoiminnan talous on yhtiön alusta asti ollut vakaalla pohjalla. Yrittäjät ovat osaamispääomansa lisäksi sijoittaneet yhtiöön laitepääomaa, joten mitään suuria investointeja toimintansa mahdollistamiseksi ei yrityksen ole ollut tarvetta tehdä. Suurin osa toiminnasta lisää kustannuksia vasta kun asiakasmäärät merkittävästi kasvavat. Yritys käyttää palveluissaan pääsääntöisesti ilmaisia avoimeen lähdekoodiin perustuvia ohjelmistoja. Vakavaraisuusaste on yrityksellä hyvä. Kone- ja laiteinvestointien takia velkaa ei ole tarvinnut ottaa.



## 4.4 Liikeidea

### 4.4.1 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen liiketoiminnan ydin on webhotellipalveluiden sekä virtualisointiympäristöjen tuottaminen asiakkailleen ja jälleenmyyjilleen. Tämän lisäksi yritys toimii aktiivisena verkotunnusvälittäjänä sekä sähköpostipalveluiden tarjoajana ja jälleenmyyjänä. Kaikki yrityksen palvelut pyritään kehittämään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita tyydyttäväksi.

Yhtiöllä on myös omat laitetilat Turussa ja Tampereella, joista se voi tarjota konesali-palveluita laajemminkin, esimerkiksi asiakkaiden omien koneiden sijoittamiseen tai jos tarvitsee toteuttaa jotain laajempia palvelukokonaisuuksia.

Yrityksen ensisijainen asiakasryhmä on yritykset, jotka haluavat hyviä luotettavia palveluita joko itselleen tai jälleenmyytäväksi. Yksityishenkilöillekin myydään valmiiksi suunniteltuja peruspalveluita. Case-yritys toteuttaa ja tarjoaa kaikkia hosting-palveluita räätälöityinä jälleenmyyjilleen juuri sillä yhteistyön syvyydellä, jolla asiakas haluaa. Esimerkiksi palvelu voidaan tuottaa kokonaisvaltaisesti ilman asiakkaan huolen häivää tai tarjota sille vain palvelualusta, jossa tietty osa palveluportfoliosta jää jälleenmyyjän ylläpidettäväksi.

Räätälöityjen palveluiden työhinnointelu tehdään urakkatarjouksena tai tunti-laskutuksella tilanteen mukaan.

### 4.4.2 Brändi

Yrityksen brändiin vaikuttaa kaikki se toiminta, jota yritys harjoittaa. Onnistuneen imagon avulla asiakkaat saadaan valitsemaan juuri tämän yrityksen palvelut.

Tutkija arvioi, että case-yrityksen imago on laadukas ja luotettava: Yritys on tunnettu ystävällisestä ja asiantuntevasta palvelusta. Palvelusuunnittelussa lähtökohtana on asiakaslähtöisyys, joka on toteutunut hyvin. Yritys tekee minkä lupaa.

#### 4.4.3 Kilpailijat

Pääkilpailijat ovat suurehkot suomalaiset hosting-yritykset, kuten Planeetta Internet ja Louhi Networks. Case-yritys ei kilpaile tällä hetkellä suoraan ulkomaalaisten hosting-tarjoajien kanssa, koska organisaatio keskittyy enemmän palvelun tuottamiseen suomalaisille yrityksille ja uusimman tekniikan mahdollistamiseen. Ulkomaalaisilta yrityksiltä ei saa palvelua nykyään juuri lainkaan, eikä ainakaan suomen kielellä, jolloin ongelmatilanteessa asiakas jää yksin.

Toisaalta markkina on myös otollinen siinä, että suuret toimijat ostavat aggressiivisesti kasvavia kilpailijoita pois markkinoilta, joten kilpailijoita on suhteessa tarpeeseen yllättävän vähän.

#### 4.4.4 Markkinat

Organisaatiolla on tavoitteena kuulua lähivuosien aikana edustamallaan toimialoilla valtakunnallisten kärkiyritysten joukkoon ja saada vallattua aiempaa suuremman osan markkinoista.

Yrityksen toiminta-alue kattaa koko Suomen lisäksi myös minkä tahansa muun geopoliittisen alueen, jossa menestyy suomen tai englannin kielellä. Painopiste on alkuvaiheessa ollut Varsinais-Suomen ja Pirkanmaan alueella, jossa suurin osa yhteistyössä toimivia yrityksiäkin toimii. Markkina on käytännössä kokonaan internetissä ja globaali, joten mitään tarkempia määrittelyjä markkinoiden sijainnille ei käytännössä tarvita.

Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ja asiakkaita ovat mainostoimistot ja muut toimijat, jotka tekevät verkkosivuja tai tarvitsevat muuten teknisiä asiantuntijapalveluita. Yksittäisenä asiakaskuntana pk-yritykset ovat tärkein, joskin sekalainen asiakasryhmä.

Päyhteistyökumppaneiden kanssa toimimisella on pitkä historia, mikä lujittaa myös muita yhteistyösuhteita. Yhteistyökuvioihin ei ole odotettavissa muutoksia lyhyellä aikavälillä, mutta tilanne voi muuttua yllättävänkin nopeasti, jos yhtiö päättää vaihtaa strategiaansa tai jos markkinat palveluiden osalta merkittävästi muuttuvat.

IT-ala on jo vakiintunut, mutta myös koko ajan todella nopeasti kasvava. Asiakasmäärä ja hosting-palveluiden tarve on merkittävä – käytännössä jos yritys ei ole netissä, sitä ei ole olemassa.

#### 4.4.5 Toimintatapa

Yrityksessä henkilöstöllä on pitkä, jopa kymmenien vuosien, kokemus alasta ja sen myötä tapa toimia tehokkaasti ja tehdä toimivia palveluratkaisuja ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Yritys julkaisee ja kehittää uusia palveluita hiljaisempina ajanjaksoina kuten kesäisin ja joulunpyhinä. Se myös keskittää palveluiden ylläpitotyöt yöaikoihin tiettyinä päivinä, jotta asiakkaille tulee päivityksistä mahdollisimman vähän haittaa. Palveluita kehitetään ja suunnitellaan ympäri vuoden.

Palveluportfoliossa pidetään vain niitä tuotteita, joilla on kysyntää, jotta ne saadaan pidettyä tehokkaana ja ajan tasalla. Palveluita, joilla ei ole markkinalla kysyntää, ei ole järkevää kehittää ja käyttää niihin resursseja.

Selkeää markkinointisuunnitelmaa ei yrityksellä vielä ole. Yhteistyö mainostoimistojen ja ohjelmistokehittäjien kanssa sekä internetsivut hoitavat markkinoinnin virkaa.

Laskutus ja maksuliikenne hoidetaan Ropo-capitalin kautta ja kirjanpito sekä tilinpäätökset Talenommin kautta. Yritys käyttää asiakaspalvelussaan ja kehitystyössään Atlassianin Jira-ohjelmistoja sekä kokouksissaan Microsoft Teams -keskustelualustaa.

Uusia laitteita ja komponentteja hankitaan tarpeen mukaan, mutta lähiaikoina ei ole tarkoitus tehdä uusia hankintoja. Turussa yrityksellä on omat toimisto- ja konesalitilat, yhteensä noin 150 m<sup>2</sup>, sekä lisäksi on pihatilaa. Tampereella yrityksellä on konesalista vuokrattua tilaa.

#### 4.5 Jälleenmyyjien mielipide case-yrityksestä ja sen palveluista

Yrityksen jälleenmyyjä haastateltiin lomakekyselyllä keväällä 2020. Lomakekyselyn perusteella voidaan päätellä, että jälleenmyyjät ovat tyytyväisiä case-yrityksen palveluihin ja laatuun ja hinnoitteluun. Palveluvalikoimaan toivottiin vuosittain uusia palveluita tai ominaisuuksia, jotka antavat heidän asiakkailleen lisäarvoa. Toimitusaikaan oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta loma-aikoihin toivottiin palveluille nopeampaa toimitusaikaa ja palveluihin yleisesti lisää automaatiota. Jälleenmyyjien ostopäätöksiin vaikuttaa eniten tuotteen hinta-laatusuhde, nopea asiakaspalvelu sekä kotimaisuus. Jälleenmyyjillä ei ole intressiä toimia tuotteiden teknisenä asiantuntijana vaan mahdollistajana omille asiakkailleen. (Liite 1.)

Mieluisin ostotapa nykyisille jälleenmyyjille on henkilökohtainen sähköposti etukäteen määritellylle yhteyshenkilölle tai palveluiden tilaaminen omatoimisesti internetistä. Puhelinsoitto ei ole mieluisin eikä tehokkain tapa tilata uusia palveluita. Yleensä hallintapaneeliin tutustumisen jälkeen voi tilaukset tehdä omatoimisesti ja puhelimitse tilauksia ei tule juuri lainkaan. (Liite 1.)

Tuloksista voidaan päätellä, että yritykselle on järkevintä käyttää tuotekehityspanostukset tilausten helpottamiseen verkkokaupasta, ja hoitaa puhelimitse pääsääntöisesti vain teknistä asiakaspalvelua. (Liite 1.)

## 5 KILPAILUSTRATEGIAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Case-yrityksellä ei ole ollut käytössään yhtä selkeää kilpailustrategiaa. Toiminta on saatu nousuun hankkimalla asiakkaita pk-yrityksistä vanhojen kontaktien avulla ja toteuttamalla palveluita yhdessä jälleenmyyjien kanssa.

Yritys on toteuttanut myös joitain erilaisia suunnitteluprojekteja, jotka vievät aikaa ja rahaa. Yrityksen tekeminen on tukeutunut vahvasti omistajiensa osaamisen ja asiantuntemuksen ympärille. Yrityksen yksi heikko piirre on ollut vähäinen strateginen ajattelu, koska toimitusjohtajan ja omistajien resurssit eivät ole riittäneet pitkän linjan strategiseen suunnitteluun, sillä he ovat kiinni jokapäiväisessä yrityksen pyörittämisessä. Osa yrityksen vahvuuksista on mahdollisesti jäänyt käyttämättä.

### 5.1 Liikeidean kehittäminen strategiamallin avulla

Hosting-alasta voidaan tunnistaa Porterin strategian mukaisesti kolme eri kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Seuraavaksi käydään läpi, mitä nämä kolme mahdollista strategiaa tarkoittaisivat case-yrityksen tapauksessa, ottaen huomioon sen käytettävissä olevat resurssit. Lisäksi mietitään mitä vision täsmennykset tarkoittaisivat yrityksen toiminnassa. Lopuksi ehdotetaan yhtä strategioista palvelemaan yrityksen jatkoa it-palveluntarjoajana.

#### 5.1.1 Kokonaisvaltainen markkinointi

Markkinoinnin kannalta palveluiden brändäys on strategisesti differointia. Peruskilpailustrategiana olisi hyvä olla, että palveluita ohjattaisiin kokonaisprojektien suuntaan, jossa myytäisiin kerralla nettisivujen suunnittelu, ylläpito ja palvelualusta. Tai vastaavasti myytäisiin tarvittavat palvelinkapasiteettiympäristö hoitosopimuksella. Kilpailuetuna olisi ainutlaatuisuus, mutta välittömät kasvuodotukset eivät olisi suuret, koska suuri osa

palvelumahdollisuuksista jäisi käyttämättä. Tällä strategialla asiakaskunta jakautuisi suurin piirtein niin, että 90 % asiakaskunnasta olisi yrityksiä ja 10 %:lla asiakkaita voisi valikoida esimerkiksi kuntia tai vaativampaa palvelua kaipaavia yksityishenkilöitä.

Tämän kilpailustrategian menestystekijät ovat monipuoliset ja case-yrityksen ammattitaitoinen henkilökunta tukisivat tätä strategiaa. Case-yritys voisi huoletta tarjota kokonaisvaltaista pakettia, koska se tietäisi osaavansa hoitaa kaikki sen osa-alueet ammattitaidolla. Kohdennettu markkinointi säästäisi kustannuksissa, kun ei tarvitsisi markkinoida palveluita niin, että yritetään tarjota kaikille vähän kaikkea. Kaikki tilatut palvelut toteutettaisiin yksilöidysti ja laadukkaasti ja kaikille asiakkaille pyritäisiin luomaan palvelun ylläpitosopimukset.

Tässä kilpailustrategiassa yritys pystyisi tarjoamaan erityisosaamistaan luotettavasti ja monipuolisesti, mutta sen tarvitsisi rakentaa mainostoimistojen kanssa kilpaileva palvelu, mikä karkottaisi nykyiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit kauemmas.

Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että palvelua markkinoitaisiin suoraan kaikille pk-yrityksille, ja pyritäisiin tarjoamaan kokonaisvaltaista pakettia. Lähdettäisiin siis kilpailemaan uudella konseptilla, jota ei vielä monilla kilpailevilla yrityksillä ole tarjota, ainakaan vastaavalla laajuudella, jossa tekninen osaaminen olisi talon sisällä. Itse peruspalvelut voitaisiin hinnoitella markkinaan nähden alakanttiin ja tarjoamalla toimivia lisäpalveluita asiakaskunnalle keskihintaa asiakasta kohden voitaisiin parantaa. Peruspalvelun lisäksi pyritäisiin isommille yrityksille tekemään pidempiä sopimuksia esimerkiksi ylläpito- tai kapasiteettipalveluista. Todennäköisesti yksityisille asiakkaille ei myytäisi enää lainkaan ja mainostoimistoille, jotka tällä hetkellä ovat ykköskohderyhmä, ei case-yritys olisi enää niin haluttava kumppani.

Myyntityö olisi yksi merkittävimmistä rooleista, sen ollessa pääsääntöisesti suoramyyn-  
tiä. Jokainen yrityksen työntekijä pyrkisi omalta osaltaan parantamaan yrityksen näkyvyyttä ja asiakashankintaa. Myös myyjien tulisi aggressiivisesti olla yhteydessä asiakkaisiin, joilla on vanhentuneet sivut ja myydä kotisivujen lomassa esimerkiksi

ylläpitopalveluita. Kaikki yrityksen liikkuvat työntekijät käyttäisivät yhtiön brändiä vahvistavia vaatteita. Messuilla näkyminen ja ”leadien” eli asiakassuhteiden kerääminen tulisi tärkeään rooliin, sekä case-yrityksen omilla kotisivuilla näkyvät hinnoittelut muuttuisivat tarjouspyyntölomakkeisiin.

Yrityksen toimintaa voitaisiin selkeästi kuvata Bostonin matriisin avulla, jossa ”tähtenä” olisi korkealla markkinaosuudella ja suurella kasvulla tutut vuosittain laskutettavat webhotelli- sekä sähköpostipalvelut, joissa tavoiteltaisiin suurta markkinaosuutta ja alhaista investointitarvetta.

”Lypsylehmänä”, jossa yritykselle tulisi pientä kasvua, mutta haettaisiin korkeaa markkinaosuutta, olisi kuukausittain laskutettavat korkeampihintaiset ylläpitopalvelut, joiden kannattavuus on suuri ja kilpailukyky hyvä.

”Kysymysmerkinä”, jossa yhdistyisi suuri kasvu mutta pieni markkinaosuus, voisi olla esimerkiksi erilaiset omat pilvipalvelut, jotka vaativat aikaa ja investointia tuotekehitykseen.

”Koirana”, jonka markkinaosuus on matala ja kasvu pientä, olisi esimerkiksi it-tukipalvelut, verkkotunnuspalvelut tai nimipalvelut, joita yrityksen on käytännössä pakko tarjota osana kokonaisvaltaista it-palvelupakettia.

Tiivistettynä myytäisiin siis hyväkattaisia palveluita kokonaisvaltaisena ratkaisuna ja pitkillä ylläpitosopimuksilla.

### 5.1.2 Voimakkaan kasvun hakeminen

Voimakkaan kasvun hakeminen strategiana olisi siis saada yrityksen liikevaihto tuplaantumaan nopeasti seuraavien 2–3 vuoden aikana. Kovan kasvun hakeminen edellyttäisi



asiakkaiden karsimista ja segmentoimista, niin että kaikki palvelut saataisiin tuotettua automaattisesti tilauksesta ja aggressiivisella markkinoinnilla koitettaisiin saada suurta osaa markkinoista yrityksen asiakkaaksi.

Hinnoittelupolitiikkakin voisi täysautomaattisessa palvelussa olla erittäin kilpailukykyinen. Ongelmana voimakkaan kasvun hakemisessa olisi uuden yrityksen haasteet brändin tunnettuudessa ja brändin vahvistamiseen pitäisi investoida merkittävästi.

Tämän liikeidean toteuttamiseen yrityksellä olisi kyllä täydet valmiudet: yrityksellä on käytössään kaikki tarvittavat laitteet, yhteydet ja osaaminen. Valinta antaisi myös mahdollisuuden kehittyä markkinoilla ja olla tässä paras, mutta kysymys on, onko markkinoilla kysyntää tämän tyyppiselle palvelulle tai ovatko tämän tyyppiset palvelut isojen yritysten heiniä, sillä nämä voivat tarjota automatisoituja palveluita halutessaan vaikka ilmaiseksi.

Lähdettäessä voimakkaan kasvun strategiaan olisi liikevaihdon kasvun merkittävyys merkittävä, koska markkinoilta pitäisi saada jalansijaa ja tunnettuutta ennen kuin palvelut muuttuvat. Jos yrityksellä olisi jo entuudestaan vahva brändi, olisi sillä helpompi mahdollisuus toteuttaa uusia palveluita olemassa olevalle asiakaskunnalleen.

Liiketoiminnan näkökulmasta palvelut toteutettaisiin niin, että yritys tarjoaisi automatisoituja webhotelli- ja verkkotunnuspalveluita asiakkailleen, sekä mahdollisesti lisäpalveluina automatisoituja palveluita omasta jälleenmyyntiverkostostaan. Mitään räätälöityjä palveluita ei tarjottaisi ollenkaan, näin saataisiin palvelimista ja palveluiden automaattisoinnista kaikki irti, myös palvelinten ylläpitotyöt olisivat minimissä ja resurssit voitaisiin keskittää automatisaatioiden toteutukseen ja uusien palvelujen kehittämiseen, yritykseen voitaisiin palkata myöhemmin myös henkilökuntaa pelkästään suunnittelemaan automaatioita.

Palveluita markkinoitaisiin suoraan pk-yrityksille ja pyrittäisiin haalimaan pitkiä asiakassuhteita. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ei olisi merkittävässä asemassa, koska

palvelut perustuisivat suureen asiakasmäärään yksittäisten jälleenmyyjien sijaan. Tarvittaessa henkilöstön osaamista voitaisiin myydä myös ulkopuolisille toimijoille.

Bostonin matriisi toteutuisi tässä strategiassa seuraavasti: Webhotellipalvelut olisivat ”tähti”, joka tarjoaisi mahdollisuuden merkittävälle kasvulle ja kannattavuuden parantamiselle. Tämän kehittämiseen uppoaisi paljon aikaa, joten tuloksen kannalta ei saataisi suurta kasvua ennen kuin palvelut valmistuisivat. Automatisoitujen palveluiden houkuttelevuus on suuri ja kilpailukyky hyvä. Ulkopuoliset sähköpostipalvelut olisivat ”kysymysmerkinä”, jossa olisi kova markkinoiden kasvu, mutta pieni markkinaosuus. Aikapääomaa pitäisi sijoittaa alueelle, josta saataisiin vain pientä voittoa. Markkinat ovat kuitenkin tottuneet saamaan sähköpostipalvelut kotisivupalveluidensa yhteydessä, joten niitä on käytännössä pakko tarjota, joten se voitaisiin lukea myös ”koiraksi”. Palvelun pohjalle tarvittaisiin varmaa tulosta ja muutamat suuremmat strategiset kumppanuudet voitaisiin lukea ”lypsylehmäksi”, joissa yhdistyisivät suuri markkinaosuus ja alhainen kasvuvauhti. Pientä liikevaihtoa syntyisi siis ilman mitään suurempia investointeja ja yhtiö ei olisi riippuvainen massaan perustuvista asiakasmääristä.

Tiivistettynä strategiana olisi siis saada merkittävää jalansijaa olemassa olevasta markkinasta, sekä toimia edelläkävijänä palveluiden laadussa ja toiminnan sulavuudessa. Kaikki oman webhotellipalvelun ympärillä olevat tuotteet hankittaisiin alihankintana tai ulkopuolisilta toimijoilta.

### 5.1.3 Keskittäminen

Keskittämisstrategialla myynnissä keskityttäisiin pääsääntöisesti mainostoimistoihin, jotka kaipaavat huoletona webhotelli- ja sähköpostipalvelua omille asiakkailleen, muita lisäpalveluita ei pyrittäisi aktiivisesti myymään. Strategia olisi olla markkinoilla ainutlaatuinen ja haluttava yhteistyökumppani, joka voisi toteuttaa mainostoimistojen teknisen puolen halutulla laajuudella aina kotisivujen luomisen johonkin julkaisualustaan tai pienempäänkin koodattavaan yksityiskohtaan. Case-yritys kokisi lievää mutta varmaa kasvua, koska asiakkaita tulisi automaattisesti mainostoimistojen kautta ja loppuasiakkaat sitouttaisivat itsensä suoraan case-yritykseen tai mainostoimistoon pidemmällä sopimuksella.

Tämän liikeidean mahdollistaa myös case-yrityksessä oleva palvelinkapasiteetti, jolla voitaisiin palvella jopa kymmeniä tuhansia asiakkaita ilman ylimääräisiä investointeja. Palveluiden kustannustehokkuus saataisiin markkinalla erittäin kilpailukykyiseksi ja yhteistyökumppaneille mielenkiintoiseksi. Case-yrityksen ammattitaitoinen henkilökunta voisi keskittyä vain muutaman erilaisen pääpalvelun ylläpitämiseen. Yritys voisi profiloitua markkinalla parhaaksi yhteistyökumppaniksi mainostoimistoille. Palveluiden laatu säilyisi, vaikka asiakkaita tulisi lisää, ja riskit vähenisivät, kun henkilökuntaa ei tarvitsisi palkata asiakasmäärän kasvaessa.

Käytännössä liiketoimintaa hoidettaisiin niin, että yritys tarjoaisi mainostoimistoille suoria palvelualustoja, joiden kautta mainostoimistot voisivat luoda palveluita olemassa olevan automaation kautta, ja vain ongelmatilanteissa nämä olisivat yhteydessä case-yritykseen. Erikseen voitaisiin pitää sovittuja palvelun kehittämispalavereja, joissa mainostoimistot voisivat esittää kehitysehdotuksia ja case-yritys voisi esitellä uusinta käyttöön otettua tai markkinalla olevaa teknologiaa.

Mainostoimistoille mainostettaisiin palveluita niin, että ne saavat täyden palvelun palvelualustan valmiina siten, että vain ongelmatilanteessa otettaisiin yhteyttä case-yrityksen asiakaspalveluun. Käytetystä kapasiteetista lähetettäisiin lasku mainostoimistolle. Tai vastaavasti niin, että mainostoimistot voivat vain puskea omat asiakkaansa case-yrityksen asiakaspalveltavaksi ja saavat myynnistä pienen provision. Yritys voisi myös tehdä syviäkin yhteistyösopimuksia siten, että se toimisi ikään kuin asiakasyrityksen teknisenä asiantuntijana.

Tällä tavalla yrityksen liikevaihto kasvaisi hitaasti mutta varmasti, ja pienillä investoinneilla. Yhteistyökumppanit tekisivät leijonan osan myynnistä ja esimerkiksi jo 10 mainostoimistoasiakkaalla, jotka toteuttaisivat keskimäärin 10 sivustoa kuukaudessa, saataisiin 100 uutta asiakasta joka kuukausi. Tämä yksinään kasvattaisi liikevaihtoa noin 12 000 euroa / vuodessa.

Bostonin matriisissa ”tähdien” ja myös ”lypsylehmän” kohdalle sijoittuisivat webhotellipalvelut, joiden kannattavuus ja kasvu olisi jatkuvasti hyvässä kasvussa. Käytännössä palveluita voitaisiin skaalata pienillä investoinneilla ja ilman henkilöstöressurssien lisäyksiä.

”Kysymysmerkinä” toimisivat yrityksen jälleenmyytävät sähköpostipalvelut. Niissä yhdistyy suuri markkinoiden kasvu mutta pieni markkinaosuus. Kun markkinaosuutta saataisiin kasvatettua, niin siitä voisi kehittyä hyvinkin uusi ”lypsylehmä”.

”Koirana” ei olisi juuri mitään palveluita, vaan mitään kannattamattomia palveluita ei olisi tarvetta ylläpitää tai tuottaa.

Ongelmana kyseisellä strategialla voisi olla mainostoimistojen halu ja mahdollisuus kilpailuttaa palveluntarjoajaa tiuhaan tahtiin, mikä taas kiristyvän kilpailutuksen perässä laskisi palvelun kokonaiskatetta. Loppuasiakkaat valitsevat palvelunsa yleensä kotisivujensa tekijän suosituksella ja jo parin mainostoimisto kumppanuuden menettämällä menetettäisiin suuri osa liikevaihdosta.

#### 5.1.4 Valittu strategia

Case-yrityksen nykyisen toimintamallin perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen kokonaistehokkuus ei ole parempi kuin kilpailijoilla. Pahimmat kilpailijat teettävät palvelunsa pääsääntöisesti itse ja heidän palvelumääränsä ovat isompia, mikä taas mahdollistaa palveluiden alhaisemman ulosmyyntihinnan kuin case-yrityksellä. Case-yrityksen ei uutena yrityksenä kannata mennä suoraan vanhoille markkinoille vaan yrittää kilpailla jollain muulla tavalla kuin hinnalla. Organisaatiossa voisi esimerkiksi ottaa käyttöön LEAN-ajatus-tavan, eli pyrkiä jatkuvasti poistamaan hukkaa ja tehostamaan palvelua, ja tätä kautta yrittää tuoda palveluun jotain, mitä muilla ei ole.

Tutkimuksen perusteella case-yrityksen ei myöskään kannata keskittää itseään liian pienelle palvelusektorille. Menestys ei voi perustua vain yhteen palveluun, vaan case-yrityksen tulisi keskittyä laajempaan tuotevalikoimaan, sillä yhdellä tuotteella lähdettäessä markkinoilta jalansijan saaminen ottaisi kauan aikaa.

Case-yrityksen palvelut ovat suurimmalta osaltaan yleisiä, joita tarvitsevat lähes kaikki yritykset. Tätä portfolioa on hyvä täydentää muutamilla asiantuntijapalveluilla.

Case-yritys on itse painottanut koko ajan toivovansa strategiaa, jossa henkilöstön osaaminen ja vahvuudet tulevat hyvin huomioiduksi, ja tämäkin toive osuu kokonaisvaltaisemman palvelutuottamisen pariin. Näin saadaan samalla palvelinkapasiteetilla tuotettua monipuolisempaa palvelua ja vähennettyä palvelinten tyhjäkäyttöä, ja samalla asiakaskunta ja työnkuva pysyvät monipuolisina. Monipuoliset palvelut antavat mahdollisuuden yrityksen myöhemmin keskittyä sen palvelun kehittämiseen, joka vetää parhaiten. Hiljaisimpina hetkinä aikaresurssit voitaisiin käyttää uusien ja vanhojen palveluiden kehittämiseen.

Väistämättä strategia on osaltaan myös keskittämistä ja voimakkaan kasvun hakemista peruspalveluilla, koska nämä palvelut ovat käytännössä valmiit eivätkä tarvitse kehittämistyötä. Myös suurin osa uusista palveluista, joita case-yritys kehittäisi, voitaisiin ajaa olemassa olevalla resurssilla ja lähes nollainvestoinneilla.

Yrityksen tulisi panostaa palveluiden differointiin, niin että yrityksen palvelut koettaisiin erilaisena kuin kilpailevien yritysten vastaavat, ja asiakkaat olisivat tästä syystä valmiita maksamaan palvelusta.

Asiakasmäärien kasvaessa kustannustehokkuus nousee. Käytännössä palvelurakenteen kannalta ei ole merkitystä kuinka paljon asiakkaita palveluita käyttää.

## 5.2 Muutokset toimintaympäristöön

Kun yritys miettii suuntautumista tiettyyn strategiaan, on sen huomioitava mihin nykyiset resurssit soveltuvat ja miettiä mahdollisia muutostoimenpiteitä ja toimintatapoja, joilla valittu strategiaa saadaan toteutettua järkevällä aikataululla.

### 5.2.1 Brändin kehittäminen ja markkinointi

Organisaation ollessa uusi, ei brändi ole vielä kauhean vahva ja ihmisten tiedossa. Toimitusjohtajalla ja viestintäsuunnitelmalla tulee olemaan suuri rooli tulevien vuosien kannalta. Toimitusjohtajan imago on uusissa yrityksissä yhtä kuin yrityksen imago.

Aikaisemmin ei myyntityötä ja markkinointia ole juuri tehty, vaan asiakkaat ovat löytäneet palvelut itse. Tavoitteena olisi jatkossa markkinoida palveluita myös verkossa, sekä hankkia uusia ja kannattavia asiakkuuksia myös oma-aloitteisesti.

Mainonta on ollut aiemmin olematonta ja jatkossa olisikin tarkoitus lisätä sitä sekä luoda mielikuva luotettavasta, osaavasta ja laadukkaasta yhtiöstä. Brändin rakentaminen on tärkeää case-yrityksen toimialalla, koska yritykset ovat keskenään samankaltaisia ja palveluiden siirtäminen palveluntarjoajalta toiselle on helppoa ja usein ilmaista.

Asiakastytyväisyyttä olisi hyvä mitata jollain tasolla, jotta voitaisiin arvioida, miten palveluiden toteutuksessa on onnistuttu. Aikaisemmin ei asiakaspalautetta ole juurikaan kerätty, joten varmaa tietoa ei ole siitä onko asiakkaat tyytyväisiä toimintaan tai olisiko jossain jotain kehitettävää. Jatkossa tavoitteena olisi kerätä asiakkailta palautetta jotain sähköisiä kanavia hyödyntäen.

Markkinointi on yrityksen uudessa strategiassa merkittävässä roolissa, jos ei jopa tärkeimmässä. Mikään erinomainen palvelukaan ei mene kaupaksi, jos ihmiset eivät löydä palvelua ja sen olemassaolosta ei tiedetä. Tärkeintä olisi saada asiakkaat tietämään, että palveluvalikoima on suunniteltu juuri heille. Palveluissa olisi tärkeää, että laatu ja

toimivuus vastaa tuotteesta pyydettyä hintaa. Hinnoittelu vaikuttaa monin tavoin kaupalliseen menestykseen, liian korkea tai liian matala hinta vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden ostopäätöksiin, mutta toisaalta palvelua ei kannata myydä hinnalla, joka ei kata kustannuksia ja jätä yritykselle katetta. Suuret yhtiöt voivat tarjota palveluita tappiolla ja tätä kautta koittaa kuihduttaa markkinoita, ja tästä syystä case-yrityksen ei ole järkevää lähteä hintakilpailuun vaan löytää muita tapoja erottua muista palveluntarjoajista.

Tärkeimmäksi kanavaksi markkinoinnissa jäävät yrityksen verkkosivut sekä palveluhallinnan yksinkertaisuus ja selkeys, ja tätä kautta luotu onnistunut asiakaskokemus.

### 5.2.2 Palveluvalikoima

Yritys on toimintansa alusta asti tarjonnut webhotelli-, verkkotunnus- sekä sähköpostipalveluita lähinnä pk-yrityksille. Uuden strategian myötä palveluvalikoimaa tulisi täydentää kokonaisvaltaisilla palveluilla ja löytää tätä kautta suurempia yhteistyökumppaneita. Omina palveluinaan tulisi palveluportfoliota täydentää esimerkiksi virtuaalipalvelinten ja -ympäristöjen tarjoamisella asiakkailleen. Näitä uusia palveluita mainostettaisiin vain sosiaalisessa mediassa ja suurin osa myynnistä tulisi jälleenmyyjien kautta.

Aikaisemmin palveluvalikoimaa ei ole pyritty laajentamaan vaan keskitytty nykyisten palveluiden toteuttamiseen ja näin ollen uusia kasvunmahdollisuuksia ei ole aktiivisesti luotu.

Yhtenä ajatuksena olisi myös merkittävästi lisätä it-asiantuntijakumppanuuksia sekä palveluiden ylläpitopalveluita isommille yrityksille. Suuremmalla palveluvalikoimalla taataan henkilöstön aikaresurssille paras tuotto. Yrityksen saadessa jalansijaa markkinalta voidaan tuottamattomia palveluita tarvittaessa karsia.

### 5.2.3 Osaaminen ja teknologiat

Nykyinen henkilöstö hallitsee tarvittavat teknologiat nykyisten palveluiden toteuttamiseen erinomaisesti.

Yritykselle tarvitaan lisää osaamista erilaisten automatisaatioiden orkestrointiin ja yhteensovittamiseen nykyisten hallintajärjestelmien kanssa. Markkinat ja teknologia on automaatioissa vielä uusia, joten näiden työstäminen on hidasta. Pidemmällä aikavälillä kaikki case-yrityksen perustoiminnot maksavat automatisoituna itsensä takaisin, koska kaikki automaatiolla säästetty aika voidaan käyttää johonkin muuhun yritystä hyödyttävään toimintaan.

Osaamista yritys voisi tarvita lisää myös liiketoimintastrategian suunnitteluun ja erilaisten strategioiden vaikuttavuusarviointiin sekä toteuttamiseen. Pienellä yrityksellä strategiat ei ole vielä merkittävässä roolissa, mutta heti kun yritys kasvaa on strategialla ja sen noudattamisella entistä tärkeämpi rooli.

### 5.2.4 Verkostot

Yrityksellä on muutamia strategisia kumppanuuksia, mikä mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen esimerkiksi yrityksen luoman kilpailustrategian mukaisesti. Yleisen näkyvyyden ja brändin vahvistaminen tärkeimmässä asiakaskunnassa on hidasta puuhaa, joten jälleenmyyjäverkoston nopea kasvattaminen olisi tehokkain tapa liikevaihdon kasvuun. Case-yritys voisi hyvin myös ottaa itselleen jälleenmyytäväksi tuotteita toisilta yrityksiltä, jos ne tukevat case-yrityksen palveluvalikoimaa, eivätkä ole luonteeltaan sellaisia, joita case-yrityksen olisi lähiaikoina järkevä itse tuottaa.

Hosting-alalla jälleenmyyjät arvostavat luotettavuutta, ammattitaitoa, helppoja yhteydenottoja sekä sovitusta kiinni pitämistä. On tärkeää, että hosting-yrityksen ja jälleenmyyjäyrityksen ajatukset palvelun arvosta asiakkaalle kohtaavat ja jälleenmyyjän loppuasiakkaat saavat luotettavan ja hyvän palvelun. Erityisen paljon jälleenmyyntisu-



hteissa arvostetaan joustavaa yhteistyötä, koska tällöin esimerkiksi reklamaatiotilanteissa jälleenmyyvän yrityksen ei tarvitse odottaa vastausta kohtuuttoman kauan. Tämä lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tätä kautta tuo jälleenmyyjälle huolettomuutta ja ylläpitää halukkuutta yhteistyöhön.

Kun puhutaan hosting-palveluista, on jälleenmyyvän yrityksen hyvä olla nykyaikainen ja perillä niin toimialan mahdollisuuksista kuin myös asiakkaidensa tarpeista. Myytävän palvelun hyvä imago ei ainakaan laske palvelun arvoa ja haluttavuutta. Jälleenmyyviä yrityksiä on hyvä olla useita, mutta ei liikaa, jotta palvelu ja yhteydenotot jälleenmyyjien kanssa olisivat sujuvia. Erikokoiset mainostoimistot, joissa keskitytään luovuuteen ja sivustojen toteuttamiseen, ovat case-yritykselle parhaita jälleenmyyjiä. Mainostoimiston suuruudella ei ole case-yrityksen kannalta merkitystä, koska jokainen tarvitsee samankaltaisia palveluita, ainoa merkitys on yhteistyön sujuvuudella. Tilanne, jossa mainostoimisto omilla sivuillaan jälleenmyy case-yrityksen palvelua, ja tilanteet, joissa mainostoimisto keskittää kaikkia vanhat ja tulevat asiakkaansa samalle hosting-yritykselle, ovat case-yritykselle arvokkaimpia.

#### 5.2.5 Henkilöstö

Henkilöstöön ei tulisi välittömiä muutoksia tai lisäyksiä. Tilanteen niin vaatiessa, yrityksen voisi olla hyvä ulkoistaa henkilöstöhallinnon palvelut ja keskittyä itse ydinosaamiseensa.

#### 5.2.6 Kilpailuedut

Yrityksen kilpailuetu voi olla hetkellinen tai pysyvä. Kilpailuedut todennäköisesti muuttuvat koko ajan. Tästä syystä yrityksen tulee kehittyä koko ajan, jotta voisi tarjota asiakkailleen juuri oikeaa palvelua ja näin parasta arvoa asiakkaalle.

Kilpailuetu perustuu yksinkertaisuudessaan asiakkaan kokemaan arvoon, jonka tulee olla linjassa kustannusten kanssa. Ylivertainen arvo saavutetaan silloin kun tarjottavat palvelut ovat samanlaisia tai parempia kuin kilpailijoilla, mutta alhaisempaan hintaan tai

vastaavasti korkeampi hinta pitää perustella jollain ainutlaatuisella lisäarvolla, jotta siitä ollaan valmiita maksamaan.

Tutkijan mielestä yrityksen kannattaa strategisesti yrittää erottua muista yrityksistä palvelun laadulla ja pyrkiä vastaamaan asiakkaan tarpeeseen mahdollisimman tarkasti ja saada tätä kautta palveluilleen kilpailuetua.

Case-yrityksen tulisi jatkossa keskittyä asiakaskuntana ensisijaisesti jälleenmyyjäverkoston kasvattamiseen, jotta jatkuvia uusia palvelutilauksia saadaan.

Alalla kapasiteetin alkukustannus on yleensä merkittävä. Tämän jälkeen yrityksen tulisi pitää asiantuntijatiimit mahdollisimman pieninä, jotta jatkuvat kuukausittaiset kustannukset saadaan pidettyä maltillisena. Case-yrityksen tulisikin käyttää alihankintaa kaikkien muiden kuin ydintoimintojen osalta. Näin voitaisiin keskittää oma osaaminen ydintoimintojen ylläpitämiseen ja hankkia uusia asiakkaita.

Yrityksen tulee tulevaisuudessa panostaa erityisesti ydinpalveluihinsa ja pyrkiä olemaan näissä edelläkävijä ja saavuttaa näissä kategorioissa palvelujohtajan asema. Asiakkaille tulee pystyä tarjoamaan sellaisia palveluita, joita ei kilpailijoilla ole tarjolla. Case-yrityksen tuotteiden korkea laatu pitää olla tulevaisuudessakin samalla tasolla kuin nykyäänkin. Kotimaisuusaste tulee myös pitää korkeana, vaikka palveluita voitaisiin toteuttaa ulkomailta edullisemmin.

Onnistuneella markkinointikumppanilla yritys voi vahvistaa olemassa olevaa brändiä ja vahvistaa tätä kautta yritysimageaan. Yritysten kasvava kiinnostus palveluiden ekologisuuteen ja energiatehokkuuteen tuo case-yritykselle kilpailuetua, sillä kaikki palvelut tuotetaan aurinkovoimalla ja tuulivoimalla, ja case-yritys käyttää uusia vähäenergisistä palvelimia.

Ennen kuin toimintamallia aletaan muuttamaan, tulee miettiä nykyisen toimintamallin kilpailuedut. Näitä ei saa kaikkia kerralla muuttaa, ettei yritys menetä nykyisiä asiakkaitaan. Tutkimusten perusteella voidaan määrittää case-yrityksen nykyisen toimintamallin kilpailuedut.

Asiakkaille tehtyjen haastatteluiden ja kyselyiden perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen ydinpätevyudet ovat yrittäjien vahva ammattitaito ja henkilökohtaiset suhteet jälleenmyyjien kanssa. Nykyiset jälleenmyyjät arvostavat case-yrityksen palveluiden laatua, kotimaisuutta, käytännöllisyyttä sekä henkilöstön osaamista. Asiakkaat saavat case-yritykseltä suoraan ammattitaitoista ja ystävällistä palvelua, jota ei ole saatavilla suurimmassa osassa alan palveluntarjoajia.

Ydinpätevyudet syntyvät yrittäjien tiedoista ja taidoista, arvoista ja asenteista, sekä olemassa olevista kontakteista ja kokemuksista. Yrittäjillä on kymmenien vuosien kokemus alalta.

### 5.2.7 Talous

Yritys ei ole vielä tehnyt laajaa budjetointia, jossa suunniteltaisiin tulevaisuuden investointeja tai käytäisiin läpi katelaskelmia tai tuotto-odotuksia. Ehdotus on, että jatkossa tehtäisiin vuosittain budjetti ja sen toteutumista seurattaisiin. Kirjanpito olisi hyvä olla ulkoistettu jatkossakin tilitoimistoon.

### 5.2.8 Tulevaisuuden suunnitelmat

Tulevaisuudessa, kun Suomen markkinasta on saatu merkittävän suuri osa, tulisi katseet suunnata kansainvälisille markkinoille. Siellä potentiaalisia asiakkaita on yli satakertaisesti enemmän kuin vain Suomen markkinoilla, ja käytännössä tuote on sama. Kansainvälistyminen vaatii yritykseltä vain sivustonsa ja asiakaspalvelunsa laajentamista eri kielille, sekä kielitaitoista henkilökuntaa. Lähitulevaisuudessa potentiaalia olisi laajentua

Skandinavian ja Euroopan markkinoille, mutta mikään ei estä tarjoamasta palvelua maailmanlaajuisesti.

Jos kansainvälistymiseen lähdetään, olisi tärkeää saada heti mukaan paikallisia vahvoja jälleenmyyjiä, jotka markkinoisivat tuotetta, koska Suomesta käsin markkinointi ja myynti ulkomaille on haastavampaa. Myös jalkautuminen ulkomaille tuo täysin erilaiset paineet hintakilpailuun, mikä voi olla haastavaa, ja tästä syystä alentuneesta hinnasta johtuva liikevaihdon lasku tulisi saada nopeasti korvattua kasvavalla asiakaskunnalla.

Parhaimmassa tapauksessa case-yritys saisi kehitettyä tuotteen tai palvelun, jota ei muualta vielä ole saatavilla ja saisi palvelun markkinoitua globaalisti ensimmäisten joukossa.

## 6 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli luoda yritykselle dokumentti kilpailustrategian luomista varten. Työssä on esitetty myös jonkin verran muita kehitysehdotuksia, joka tukee yrityksen kilpailukykyä ja on hyvänä lisänä kilpailustrategian suunnittelussa. Liiketoiminnan menestyksekkäs kehittäminen vaatii selkeän kuvan yrityksen vahvuuksista ja toimialan vaatimuksista. Kilpailustrategialla päästään pitkän aikavälin tavoitteisiin onnistuneesti sen sijaan, että eletäisiin päivä tai kuukausi kerrallaan korjaten ongelmia. Strategisen ajattelun tarkoitus on nimenomaan yrityksen menestyksen mahdollistaminen ja turvaaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kilpailustrategiavaihtoehtoja analysoitiin myös Bostonin matriisin avulla, jolla selvitettiin erilaisten strategioihin lähdetessä kannattavuutta sekä yrityksen kilpailu mahdollisuuksia markkinalla.

### 6.1 Keskeisimmät tulokset

Tutkimustulosten perusteella tutkijan suositus on, että yritys keskittyy nyt erilaisten strategisten päämäärien selkeyttämiseen ja luomaan strategiat valitulle skenaariolle, tuotannon puolella, lisäarvon tuottamiseen asiakkaille differoimalla palveluitaan ja erottamalla kilpailijoista, sekä kilpailuedun löytämiseen ja palveluiden saatavuuden ja tilausjärjestelmän tehostamiseen.

Nämä toimenpiteet vaativat seuraavia toimenpiteitä yrityksessä:

- yrityksen tulee aktiivisesti seurata alan trendejä ja lähteä mukaan uusiin juttuihin pienelläkin kynnyksellä
- uusien jälleenmyyjien löytäminen ja yhteistyön käynnistäminen
- nettikaupan yksinkertaistaminen ja tehostaminen
- myynti- ja markkinointimateriaalin luominen ja oikein kohdennus.

Lisäksi yrityksen kannattaa jatkaa peruspalveluiden myyntiä voluumipalveluina samalla kun se kehittää uusia palveluitaan.

Kilpailuetuna yrityksellä on vahva osaaminen toimialasta, toimivat ja laadukkaat palvelut sekä hyvät yhteistyökumppanit.

## 6.2 Hyödyt opinnäytetyöstä

Tämän opinnäytetyön tärkein hyöty on ollut selkeyttää case-yrityksen kilpailustrategisia vaihtoehtoja ja sijoittumista markkinoilla. Tutkia miten nykyinen toimintamalli toimii ja miten se toimisi parhaiten jatkossa, jotta yritys saisi kasvua ja jalansijaa markkinoilta. Opinnäytetyö on käynnistänyt myös strategisen liiketoiminta-ajattelun yrityksessä ja kilpailustrategian laatiminen on otettu työn alle. Kilpailustrategian valmistumisen jälkeen yrityksellä on myös suunnitelmissa työstää myös muita yrityksen toimintaa tehostavia strategioita. Opinnäytetyö on antanut myös eväitä laajemminkin yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen oikeaan suuntaan. Yrityksen strategioiden toteutuessa on yrityksellä kaikki edellytykset kasvuun ja onnistumiseen haastavassa markkinassa.

## 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkija on havainnoinnut case-yrityksen toimialaa yli 15 vuotta. Näin tutkijalle on muodostunut kokonaisvaltainen käsitys alalla toimivien yritysten toiminnasta. Tämän tutkielman myötä tutkija on kiinnittänyt uusiin asioihin huomiota ja pohtinut asioita myös omien kokemusten ulkopuolelta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi siten, että onko se pätevä myös jonkun toimivan yrityksen kohdalla tai päästäisiinkö uudessa tutkimuksessa samantyyppiseen tulokseen. Toimialan muuttuessa merkittävästi voitaisiin päästä eri lopputulokseen, mutta pääsääntöisesti markkina on pysynyt vakaana ja samankaltaisena jo lähes alusta alkaen. Varmuutta tutkimukseen voitaisiin saada myös sillä, jos tutkimuksen tekisi joku toimialaa tuntematon tutkija ja näin päästäisiin kaikista tutkijan olettamista. Työssä on pyritty myös kirjaamaan tutkijan ajatuksenjuoksua ja näin on pyritty parantamaan tutkimuksen toistettavuutta.

## LÄHTEET

Aalto yliopisto 2017: Tuotantotalouden analyysimallit. Saatavissa:

[https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/420845/mod\\_resource/content/1/Tuotantotalouden%20analyysimallit%20K17.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/420845/mod_resource/content/1/Tuotantotalouden%20analyysimallit%20K17.pdf). Viitattu: 8.12.2020.

Boston Consulting Group 2020: The Product Portfolio. Saatavissa:

<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>. Viitattu 9.11.2020.

Cinia 2016: Huippunopea datakaapeli Suomesta Saksaan on avattu kaupalliseen käyttöön. Saatavissa: <https://www.cinia.fi/arkisto/huippunopea-datakaapeli-suomesta-saksaan-on-avattu-kaupalliseen-kayttoon.html>. Viitattu 05.11.2020.

Jaakkola, J – Tunkelo, E. 1987: Tuotekehitys. Ideoista markkinoille. Weilin+Göös, Espoo.

Jukola, J. 2013: Kilpailustrategian uudistaminen. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61344/Opinnaytetyo%20Jukola\\_Jarno\\_2013\\_31\\_05.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61344/Opinnaytetyo%20Jukola_Jarno_2013_31_05.pdf?sequence=1). Viitattu 11.11.2020.

Saksi J. 2019: Yrityksen todelliset arvot eivät ole kauppatavaraa. Saatavissa:

<https://johtajaonmedia.fi/yrityksen-todelliset-arvot-eivat-ole-kauppatavaraa/>. Viitattu 5.11.2020.

Leinonen, S. 2015: Liiketoimintamallin kehittäminen SaaS-yrityksessä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47162/URN:NBN:fi:jyu-201509223230.pdf?sequence=1>. Viitattu 01.11.2020.

Leppäalho, M. 1991: Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintastrategian muotoutumisprosessi. Teoksessa Uudistuva pienyritys. Toim. I. Jahnukainen. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Mäkelä, M. 2014: Teknologialähtöisen yrityksen kilpailuetu ja globaalit niche-markkinat: case Lumineq. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/45634/URN:NBN:fi:jyu-201504151586.pdf>. Viitattu 01.11.2020.

Planeetta 2020: Planeetta osti Suomen Hostingpalvelun ja Domainhotellin. Saatavissa: <https://www.planeetta.fi/2020/04/03/planeetta-kasvaa-yritystostolla/>. Viitattu: 5.11.2020.

Porter, M. 1988: Kilpailuedusta yritysstrategiaksi. Yritystalous 1988/1, 40–56.

Porter, M. 1991: Kilpailuetu. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Porter, M. 1998: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior advantage. Free Press.

Porter, M. 2006: Kansakuntien kilpailuetu. Talentum, Helsinki.

Professional Academy 2020: Marketing Theories. Swot Analysis. Saatavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>. Viitattu 9.11.2020.



Saarinen, J. 2010: Liiketoiminnan strateginen kehittäminen : viherrakennusalan pk-yritys. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010062112426>. Viitattu: 9.11.2020.

Salesforce 2020: 10 digiteknologiatrendiä. Miten IT-osastot ottavat haasteen vastaan? Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/digiteknologia-trendit.html>. Viitattu: 9.11.2020.

Sjöholm, H. 2001: Teknologia ja kilpailukyky. Työkalu yrityksille teknologiastrategian laadintaan. Tekes, Helsinki.

TietoEvry 2019: Tieto ja Evry ovat allekirjoittaneet sulautumissuunnitelman. Saatavissa: <https://www.tieto.com/globalassets/files/investor-relations/2019/tieto-ja-evry-ovat-allekirjoittaneet-sulautumissuunnitelman.pdf>. Viitattu 9.11.2020.

Tivi 2015: Saksalainen datakeskus tekee Suomeen 100-200 miljoonan investoinnin. Saatavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/saksalainen-datakeskus-tekee-suomeen-100-200-miljoonan-investoinnin/f6cf79a5-1f22-312a-a318-e36f36153f97>. Viitattu 5.11.2020.

Tivi 2019: CGI teki ison kaappauksen: sulauttaa it-konsulttitalon itseensä. Saatavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/cgi-teki-ison-kaappauksen-sulauttaa-it-konsulttitalon-itseensa/b5478a4a-ccae-45da-8db4-e6edc2e7992a>. Viitattu 9.11.2020.

Vaasan ammattikorkeakoulu 2002: Teknologiastrategia 2002. Multiprint Vaasa, Vaasa.

Vuori, M. 2009: Organisaation arvoista. Saatavissa: [http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/organisaation\\_arvoista.pdf](http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/organisaation_arvoista.pdf). Viitattu 9.11.2020.

Yle 2019: Googlelta 600 miljoonan lisäinvestointi Haminaan. Saatavissa:  
<https://yle.fi/uutiset/3-10980328>. Viitattu 5.11.2020.

# LIITTEET

## Liite 1: Kyselylomake

1. Asteikolla 1–5: Kuinka tyytyväinen olet jälleenmyymiisi palveluihin?
2. Asteikolla 1–5: Kuinka hyväksi koet hinta-laatusuhteen jälleenmyymissäsi palveluissa?
3. Vapaa kenttä: Kuinka usein kuluvana vuonna olet kokenut ongelmia palveluissa?
4. Vapaa kenttä: Onko mahdolliset ongelmat hoidettu oikea-aikaisesti ja nopeasti?
5. Vapaa kenttä: Onko yrityksellä riittävästi palveluita jälleenmyytäväksi, vai joudutko käyttämään useampia jälleenmyyjiä täydentämään palveluita?
6. Asteikolla 1–5: Oletteko tyytyväinen palveluiden toimitusaikaan?
7. Vapaa kenttä: Jos voisit päättää niin tilaisitko palvelut mieluummin yhteishenkilön kautta vai hallintapaneelista?
8. Asteikolla 1–5: Kuinka tärkeänä koet kotimaisen asiakaspalvelun?
9. Vapaa kenttä: Arvostatko palvelun kotimaisuutta yli muiden ominaisuuksien?
10. Asteikolla 1–10: Mikä on yleisarvosanasi yrityksen palveluidenhallintapaneelille?