

Jarmo Loikkanen

KILPAILIJASEURANTA KOHDEYRITYS NEBA:LLE

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
2018

KILPAILIJASEURANTA KOHDEYRITYS NEBA:LLE

Loikkanen, Jarmo

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Marraskuu 2018

Sivumäärä: 57

Liitteitä: 2

Asiasanat: Yrityksen kilpailu, kilpailukeinot, kilpailustrategia

North European Business Academy on suomalainen koulutusvientialalla toimiva pien-yritys. Neba on verkkoperusteinen akatemia, joka tarjoaa yrittäjävalmennusta verkon välityksellä kehittyvissä maissa. Suomi on yksi koulutuksen ja osaamisen kärkimaista, mikä tarjoaa alalla toimiville yrityksille suuren kasvumahdollisuuden.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ketkä ovat kohdeyritys Neba:n kilpailijat ja niiden luokittelu omiin kilpailijaryhmiin. Tavoitteena oli saada selville myös, mitkä ovat kilpailijoiden kilpailukeinot, kilpailuedut ja strategiat. Työn tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimuksessa myös etsittiin internetistä tietoa kohdeyrityksen kilpailijoista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin toimialan kilpailuun ja palvelualan markkinoinnin kilpailukeinoihin. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin kilpailuetua ja siihen liittyen jalostamis-, sekä hintastrategiaa ja kilpailustrategiaa. Teoriaosan lopuksi työssä käsiteltiin kilpailija-analyysiä.

Teoriaosuuteen pohjautuen työssä otettiin selvää kohdeyrityksen kilpailijoista, mitkä ovat niiden kilpailukeinot, edut ja strategiat. Kilpailija-analyysin tuloksena kilpailijat luokiteltiin niiden omiin ryhmiin. Työn tuloksien saamiseksi työssä tehtiin teemahaastattelu ja käytettiin runsaasti verkosta saatuja tietoja kilpailijoista, joita käsiteltiin anonyymisti.

Työn tuloksena nousivat esiin verkkoyrittäjävalmennusalalla toimivien yritysten tärkeimmät kilpailukeinot, jotka olivat mahdollisuus verkko-opiskeluun missä ja milloin tahansa sekä hintapolitiikka. Ydin- ja marginaalikipailijoista osa tarjoaa palveluaan huomattavasti kalliimmalla hinnalla, kun taas osa kilpailee todella alhaisella hinnalla. Potentiaaliset kilpailijat kaikki tarjoavat palveluaan kokonaan ilmaiseksi.

Kilpailijoiden käyttämät kilpailustrategiat ovat suuri toimintavolyymi ja startup valmennuksen tarjoaminen. Kilpailijat tarjoavat koulutustaan osana akateemista ohjelmaa ja he tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuden saada koulutuksesta akateeminen todistus.

COMPETITOR MONITORING FOR TARGET COMPANY NEBA

Loikkanen, Jarmo

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

November 2018

Number of pages: 57

Appendices: 2

Keywords: corporate competition, competitive tools, competitive strategy

North European Business Academy (NEBA) is a small-scale enterprise that operates in the field of education export. NEBA is a web-based academy offering entrepreneur training on the net in developing countries. Finland is one of the leading countries in education and knowhow, which gives a remarkable growth potential for companies operating in the field.

The aim of this Bachelor's thesis was to find out the competitors of target company NEBA and classify them into groups of competitors. In addition, the goal was to discover the competitors' competitive tools, competitive edges and strategies. The research method was qualitative research, which was carried out as a focused interview. Moreover, information of target company's competitors was gathered on the internet.

In the theoretical part of the thesis competition in the field and competitive tools in the service sector marketing were studied. Furthermore, competitive edge and in connection to that refining, price strategy and competitive strategy were dealt with. At the end of the theoretical part competitor analysis was discussed.

Based on the theoretical part, the competitors of the target company were found out, including their competitive tools, advantages and strategies. As a result of the competitor analysis, the competitors were classified into groups. In order to get results a focused interview was conducted and information collected from the internet regarding the competitors was utilized, anonymously.

The results showed the most important competitive tools for companies operating in the field of web entrepreneur training, i.e. a chance to web-based studies wherever and whenever and pricing policy. Some of the core and marginal competitors offer their services for a significantly higher price, whereas some compete with a remarkably low price. All of the potential competitors offer their services for free.

The competitive strategies used by competitors include a major business volume and offering start-up training. The competitors offer their education as a part of an academic program and they provide the students an opportunity to receive an academic diploma of the education.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ONGELMANASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	7
2.1	Ongelmanasettelu.....	7
2.2	Käsitteellinen viitekehys	8
3	KOHDEYRITYKSEN KUVAUS.....	9
3.1	Koulutusviennin toimiala.....	9
3.2	Liiketoiminta ja liiketoiminta-ala	10
3.3	Ydintoiminnan toimintakuvaus ja toimintamenetelmät.....	10
4	TOIMIALAN KILPAILU JA YRITYKSEN KILPAILUKEINOT	11
4.1	Toiminta-analyysi ja kilpailukenttä	11
4.2	Kilpailukeinot	12
4.2.1	Tuote.....	12
4.2.2	Hinnoittelu.....	16
4.2.3	Saatavuus.....	17
4.2.4	Viestintä.....	19
4.2.5	Prosessit.....	20
4.2.6	Fyysinen olemus	21
4.2.7	Ihmiset.....	22
5	YRITYKSEN KILPAILUETU JA KILPAILUSTRATEGIA	22
5.1	Kilpailuetu.....	22
5.2	Kilpailuetustrategiat	24
5.2.1	Hintastrategia.....	24
5.2.2	Jalostamisstrategia	25
5.3	Kilpailustrategia	25
5.4	Kilpailustrategian toteutus	26
6	KILPAILIJA-ANALYYSI.....	28
6.1	Kilpailijoiden peruskartoitus.....	28
6.2	Kilpailija-analyysi.....	29
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
7.1	Tutkimusasetelma	29
7.2	Tutkimusote	30
7.3	Tutkimuksen perusjoukko ja otanta	31
7.4	Teemahaastattelun suunnittelu.....	31
7.5	Aineiston keruu.....	32

7.6	Aineiston analysointi	32
7.7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	32
8	KILPAILIJA-ANALYYSIN TULOKSET	33
8.1	Ydinkilpailijat	34
8.2	Marginaalikilpailijat.....	38
8.3	Tarvekilpailijat	41
8.4	Potentiaaliset kilpailijat.....	41
9	YHTEENVETO HAASTATTELUSTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUSTULOKSISTA.....	44
10	TOIMINTASUOSITUKSET	56
11	LOPPUSANAT	57
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Koulutusvienti on ollut yksi Suomen hallituksen kärkihankkeita viime vuosien aikana ja suomalainen koulutustarjonta on kansainvälisesti hyvin arvostettua. Tämä tarjoaa monille suomalaisille mikroyrityksille mahdollisuuden kasvaa koulutusvientialalla kansainvälisesti.

North European Business Academy eli Neba on suomalainen verkkoperustainen akatemia, joka tarjoaa yrittäjävalmennusta verkossa neljällä eri kielellä. Neba:n liiketoiminta perustuu yrittäjävalmennuksen myymiseen sekä Suomessa, että ulkomailla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ketkä ovat Neba:n kilpailijat ja mihin kilpailijaryhmiin ne kuuluvat. Työssä käsitellään myös yrityksen välisen kilpailun keinoja, kilpailuetua sekä kilpailustrategiaa. Opinnäytetyö on Neba yhtiön toimeksianto, jonka sain suorittaessani työharjoittelua kyseiselle yritykselle.

Työn toisessa luvussa esitellään ongelman asettelu sekä käsitteellinen viitekehys. Kolmannessa luvussa kerrotaan Suomen koulutusvientitoimialasta sekä esitellään kohdeyrityksen ydintoiminta ja menetelmät.

Työn teoriaosan neljännessä luvussa käsitellään Porterin kilpailukenttämallia sekä palveluyrityksen markkinoinnin kilpailukeinoja eli 7P:n mallia. Viidennessä luvussa käsitellään kilpailuetua ja siihen liittyviä strategioita sekä kilpailustrategiaa yleisesti. Kuudennen kappaleen tarkoituksena on käsitellä kilpailijoiden ryhmittelyä ja kilpailija-analyysiä.

2 ONGELMANASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Ongelmanasettelu

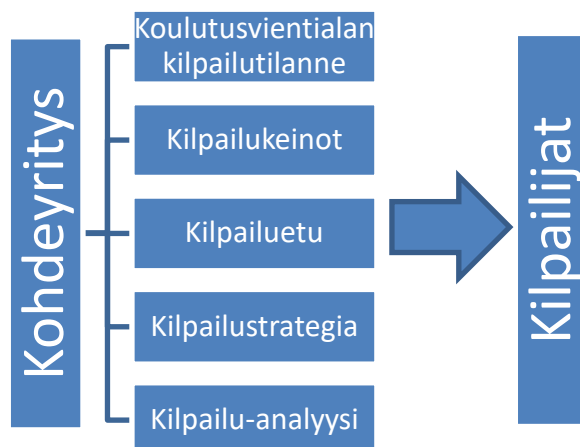
Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma voidaan määritellä seuraavasti: Ketkä ovat Neba:n kilpailijat ja minkälainen on verkkoyrittäjävalmennuksen kilpailutilanne?

Tutkimustavoitteet ovat seuraavanlaiset:

1. Ketkä ovat Neba:n kilpailijat?
2. Mihin kilpailijaryhmiin nämä yritykset kuuluvat?
3. Mitkä ovat kohdeyrityksen ja sen kilpailijoiden kilpailukeinot, kilpailuedut ja kilpailustrategiat?

Tässä opinnäytetyössä teoriaosuus käsittelee yritysten välisen kilpailun eri osa-alueita ja siihen liittyvää teoriaa, kuten kilpailukeinoja, kilpailuetua ja kilpailustrategiaa.

2.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys: kohdeyrityksen kilpailijaseuranta ja siihen vaikuttavat tekijät (Opinnäytetyön tekijä)

Käsitteellisen viitekehyksen vaikuttajina toimivat kohdeyrityksen suhde sen kilpailijoihin sekä koulutusvientialan yleinen kilpailutilanne. Siinä myös käsitellään kohdeyrityksen kilpailijoiden kilpailukeinoja sekä niiden kilpailuetuja verrattuna kohdeyritykseen. Työn tarkoituksena on tehdä kilpailija-analyysi, missä selvitetään kohdeyrityksen kilpailijat ja mihin kilpailijaryhmiin ne kuuluvat.

3 KOHDEYRITYKSEN KUVAUS

3.1 Koulutusviennin toimiala

Suomen koulutusvienti koostuu yksityisistä yrityksistä, erilaisista instituutioista ja korkeakouluista. Suomen koulutusvienti tarjoaa erilaisia opetuksellisia tuotteita, kuten teknologiaa, opetusohjelmia, digitaalisia opetusohjelmia sekä opetusmateriaaleja. Se tarjoaa myös erilaisia palveluita kuten opettajakoulutusta, opetusohjelmia ja monitahoisia ratkaisuja opetusympäristössä sekä fyysisesti, että myös digitaalisesti. Yksi tärkeimmistä alan organisaatioista on Education Finland, joka tarjoaa jäsenorganisaatioilleen mahdollisuuksia ja suhdeverkostoja kansainvälisesti toimiville yrityksille erilaisiin liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin ja yhteistyöhön. (Eduexport 2017)

Suomen koulutusviennin toimiala on ollut muutaman vuoden ajan Suomen hallituksen kärkihankkeita. Suomi on yksi koulutuksen ja osaamisen kärkimaa ja tämä tarjoaa markkinoilla toimiville yrityksille ja organisaatioille suuren kasvumahdollisuuden. Suomen tavoite on, että koulutusviennin toimialalla toimivien yritysten liikevaihto kasvaisi 350 miljoonaan euroon vuoteen 2018 mennessä. Koulutusviennin mahdollisuuksia ja kasvua on tarkoitus saada aikaiseksi tuotteistamalla koulutuspalveluita, lisäämällä yhteistyötä sekä purkamalla kyseisen alan esteitä kaikilta koulutusasteilta vuoteen 2019 mennessä.

(Kova tavoite Suomen... 2016 A12)

Suomen koulutusviennin volyymi oli vuonna 2014 268 miljoonaa euroa. Suomen koulutusviennin toimijoilla on satojen miljoonien kasvumahdollisuudet ja suuri osa tästä on mikroyritysten hyödynnettävissä. Mikroyrityksillä on suurin halu kasvaa ja niitä on määrällisesti paljon. Digitaalinen koulutustarjonta tarjoaa yrityksille suurimman mahdollisen kasvupotentiaalin, jonka arvo on 7 miljardia euroa. Mikroyritysten sekä pienten ja keskikokoisten yritysten vienti kasvaa 13 miljoonasta 162 miljoonaan euroon 2017 loppuun mennessä. Kasvu tuottaa myös paljon uusia työpaikkoja erityisesti pienissä yrityksissä. Vuonna 2014 Suomella oli koulutusvientiä 60 eri maahan. Tärkeimmät kohdemarkkinat olivat Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Itä-Aasia. Tulevaisuudessa viennin uskotaan suuntautuvan Lähi-Itään ja eri puolille Aasiaan.

(Tekes 2015)

3.2 Liiketoiminta ja liiketoiminta-ala

Neba eli North European Business Academy on Cimson koulutuspalvelut Oy:n tytäryhtiö, joka on verkkoperustainen akatemia. Neba tarjoaa yrittäjävalmennusta verkossa ja se toimii pääasiallisesti sen Lahden toimipisteestä käsin. Yhtiöllä on kuitenkin myös toimintaa ja toimitilat Helsingissä. Neba yhtiön ydinliiketoiminta perustuu verkkoyrittäjävalmennuksen myymiseen pääsääntöisesti ulkomaille, mutta myös osittain Suomessa. Yhtiön perustaja sekä toimitusjohtaja on Jouni Suonpää ja se työllistää 2-4 henkilöä. Neba toimii kansainvälisesti koulutusviennin toimialalla. (North European Business Academy 2017)

3.3 Ydintoiminnan toimintakuvaus ja toimintamenetelmät

Neba:n ydinliiketoiminta painottuu verkossa tarjottavaan yrittäjäkoulutukseen ja sen eri osa-alueisiin. Neba:n yrittäjävalmennuksen pääkonsepti perustuu yhtiön sloganiin ”What do you have in your hand?”. Tämä tarkoittaa, että yhtiön asiakkaat voivat aloittaa siitä mitä tietoja ja taitoja heillä on käsissään nyt. Neba on verkkovalmennukseen perustuva akatemia, joka tarjoaa yrittäjäkoulutusta englannin, espanjan, vietnamin ja arabian kielellä. Koska koulutus tarjotaan kokonaan verkossa, henkilö voi opiskella missä ja milloin tahansa sekä millä tahansa laitteella. Neba:n tarjoaman palvelun hinta on todistus mukaan lukien 150 euroa, johon lisätään arvonlisävero. Neba:n kurssikirja maksaa 15 euroa ja he tarjoavat mahdollisuuden saada henkilökohtaista konsultointia 60 euron hinnalla. (North European Business Academy 2017)

Neba:n ydinliiketoiminta painottuu siis kokonaan verkossa tapahtuvaan yrittäjävalmennuksen myymiseen pääasiallisesti ulkomaille, mutta myös Suomeen. Yhtiön tarkoitus on tarjota asiakkaille valmiudet oman liikeidean kehittämiseen sekä yrityksen perustamiseen. Neba tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden saada ohjausta liiketoimintasuunnitelman tekemiseen sekä palautetta ja todistuksen valmiista liiketoimintasuunnitelmasta. Yhtiö tarjoaa myös tutorointia sekä henkilökohtaista konsultointia sen asiakkaille. Valmiista liiketoimintasuunnitelmasta myönnettävä todistus on Neba:n takuu, että kyseinen suunnitelma on riittävän hyvin tehty. Neba:n asiakkaiden on myös mahdollista saada taloudellista tukea yhtiön sponsoreilta. Sponsorituki mahdollistaa yhtiön

asiakkaiden opiskelun, mikäli heillä ei ole riittävää taloudellista tukea. (North European Business Academy 2017)

4 TOIMIALAN KILPAILU JA YRITYKSEN KILPAILUKEINOT

4.1 Toiminta-analyysi ja kilpailukenttä

Toimialaa ja sen kehitystä on järkevää tarkastella toimiala-analyysissä kolmella erilaisella tasolla. Nämä ovat paikallinen, valtakunnallinen sekä kansainvälinen taso. Toimiala-analyysissä tarkastellaan ja erotetaan toisistaan toimialan rakenteelliset tekijät ja toimialan koko sekä rahassa, että volyymissä mitattuna. Analyysissä keskitytään myös alalla toimivien yhtiöiden lukumäärään, toimialan alueelliseen rakenteeseen sekä edellisinä vuosina tapahtuneeseen kehitykseen ja tulevaan kehitykseen. (Isokangas & Kinkki 2009, 240)

Toimialan kilpailutilannetta pystytään hyvin tarkastelemaan käyttämällä Porterin kilpailukenttämallia viitekehystenä. Kyseisessä mallissa toimialaa keskitytään tarkastelemaan kilpailukenttänä, joka perustuu viiteen toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavaan pääryhmään. Ensimmäinen ryhmä ovat yrityksen nykyiset kilpailijat. Näiden jo olemassa olevien yritysten harjoittama liiketoiminta vaikuttaa toimialan kannattavuuteen. Toisena ryhmänä ovat markkinoiden mahdolliset uudet tulokkaat. Markkinoille perustettavat uudet yritykset saattavat kehittyä uhkatekijöiksi ja siten vaikuttaa alan kannattavuuteen. Kolmantena ryhmänä ovat mahdolliset korvaavat tuotteet tai palvelut. Korvaavat tuotteet tai palvelut saattavat muodostaa uhkatekijän markkinoilla jo myytävälle tuotteelle. Neljäntenä ryhmänä ovat yrityksen mahdolliset toimittajat. Yhtiön toimittajien vaikutus alan kannattavuuteen riippuu siitä, kuinka suuri neuvotteluvoima heillä on yhtiön arvo ketjussa syntyneiden tuottojen suhteen. Viidennen ja viimeisen ryhmän muodostavat yhtiön mahdolliset ostajat eli asiakkaat. Kuten toimittajien myös yhtiön asiakkaiden vaikutus toimialan kannattavuuteen riippuu siitä, millainen neuvotteluvoima heillä on yhtiön liiketoiminnasta saatavien tuottojen suhteen. (Isokangas & Kinkki 2009, 240)



Kuvio 2. Porter kilpailukenttämalli (Elearn 2018)

4.2 Kilpailukeinot

Liiketoiminnalliset asiat, joihin pystyy itse vaikuttamaan ovat kilpailukeinoja. Kilpailukeinot ovat se kokonaisuus, joilla pyritään vaikuttamaan yhtiön asiakkaisiin ja näin kehittämään ja parantamaan liiketoimintaa. Asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin vaikuttavia kilpailukeinoja palvelualan yrityksessä on 7P:tä eli tuote, hinta, saatavuus, viestintä, ihmiset, fyysinen olemus sekä prosessit. Nämä ovat markkinoinnin kilpailukeinot, joista yritys luo oman markkinointimixin eli kilpailukeinojen yhdistelmän. Markkinointimixin avulla yritys pyrkii saavuttamaan haluamansa asiakaskohderyhmän ja sitä kautta tekemään liiketoiminnasta kannattavaa ja tuottoisaa. (Bergström & Leppänen 2015, 127, Kinkki & Isokangas 2009, 198)

4.2.1 Tuote

Palvelualan yrityksillä on käytössä palvelupakettimalli, joka tarkoittaa, että tuotteen kaltainen palvelu tuodaan esiin pakettina, joka rakentuu erilaisista siihen kuuluvista olennaisista tai aineettomista palveluista. Nämä tuotteeseen kuuluvat osat muodostavat yrityksen tarjoaman kokonaistuotteen. Palvelupaketti muodostaa kaksi eri luokkaa,

jotka ovat peruspalvelu, jolla tarkoitetaan yrityksen tarjoamaa ydinpalvelua sekä lisäpalvelu, joka sisältää erilaiset liitännäispalvelut. Esimerkiksi hotelliyritykset tarjoavat peruspalveluna huoneen majoitusta varten ja lisäpalveluina esimerkiksi huonepalvelun ja langattoman verkkoyhteyden. (Grönroos 1998, 117)

Käytännössä yrityksen tarjoaman palvelutuotteen mallin on lähtökohtaisesti oltava asiakaskeskeinen. Palvelutuotteessa on havainnoitava kaikki sitä käyttävien asiakkaiden kokemat näkökulmat ja sen toiminnallinen laatu sekä siitä muodostuvan lopputuloksen tekninen laatu. Yrityksen on huomioitava myös sen palvelun imagollinen ja viestinnällinen vaikutus sitä käyttävien asiakkaiden suhteen. Yrityksen on kehitettävä ja markkinoitava sen asiakkaille palvelupaketti, joka on virheetön ja kattaa laajemman palvelutarjonnan. (Grönroos 1998, 118)

Markkinoinnin kilpailukeinoista tuote on kaikkein tärkein, koska yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnallinen menestys perustuvat siihen. Ainoastaan menestyvä tuote, joka täyttää asiakkaan tarpeet tekee yhtiön toiminnasta kannattavaa ja sen liiketoiminnasta jatkuvaa. Tuotteella halutaan ratkaista jokin ongelma tai tyydyttää jokin tarve.

Palvelutuotteet ovat aineettomia ja pitävät sisällään sellaisia ominaisuuksia, joita ei voi fyysisesti koskettaa. Palvelutuotteet voidaan erottaa kolmeen eri ryhmään, jotka ovat ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Nämä ryhmät muodostavat yritykselle laajennetun palvelutarjonnan, jotka ovat muunneltavaa yrityksen kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden saamien hyötyjen suhteen. Ydinpalvelu on keskeinen tekijä yrityksen palvelu tarjonnassa, jonka avulla asiakkaan mahdollinen ongelma ratkaistaan. Ydinpalvelu on yleensä sidoksissa johonkin tiettyyn alaan kuten terveydenhuolto tai liikennepalvelut. Näiden palvelujen avulla voidaan hoitaa esimerkiksi asiakkaan terveydentilaa tai mahdollistaa asiakkaan liikkuminen johonkin toiseen paikkaan. (Juuti ym. 2014, 114, Isokangas & Kinkki 2009, 203, Lovelock & Wirtz 2011, 106)

Yrityksen tarjoamilla avustavilla ja tukipalveluilla pyritään tehostamaan tuotekokonaisuutta ja tarjoamaan asiakkaille paremman palvelukokemuksen. Näihin palveluihin kuuluu esimerkiksi hotellialan yrityksillä maksullinen televisio tai aamiainen hotellin ravintolassa. Näiden palveluosa-alueiden avulla yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa

asiakkailleen ja esimerkiksi tarjoamaan palveluaan kalliimmalla hinnalla. (Lovelock & Wirtz 2011, 106)

Neba:n yrittäjäverkkovalmennuksessa ydintuote on tarjottava koulutuspaketti, joka sisältää videomateriaaleja. Avustavina palveluina toimii henkilökohtainen konsultointi ja koulutukseen kuuluva kirja sekä tukipalveluina esimerkiksi ladattavissa oleva valmis liiketoimintasuunnitelmapohja. Näiden tekijöiden seurauksena asiakkaat kokevat tarjottavan palvelun saavuttavuuden, ostamisen sekä käyttämisen helpoksi tai haasteelliseksi. (Grönroos 1998, 121)

Jokaisella tuotteella on oma elinkaari, jonka aikana ne kehitetään, lanseerataan markkinoille, ne tuottavat myyntituloja, vedetään pois markkinoilta ja niiden tuotanto lakautetaan. Tuotteen kehitys alkaa tuotemahdollisuuksien selvittämisestä. Uusi tuote voidaan keksiä sattumalta tai saada aikaiseksi tietoisien etsinnän kautta. Tuoteideat tulevat esiin tehtyjen keksintöjen kautta, havaitun markkina-aukon tai hankitun osaamisen avulla. Yleensä tuoteideat seulotaan, jotta löydetään toimiva idea. Tämän jälkeen tehdään taloudellinen analyysi, jossa selvitetään tuotteen arvioidut kustannukset ja tuotot. Prototuotannossa valmistetaan tuotteesta prototyyppi, jolla testataan tuotteen tekniset ominaisuudet ja täydennetään taloudellista analyysiä. Jos tuote läpäisee tehdyt testit, se voidaan kaupallistaa. Tässä vaiheessa tuotteelle luodaan tuotantos suunnitelma sekä markkinointiohjelma, jonka jälkeen se voidaan lanseerata markkinoille. Kun tuote on lanseerattu yritys voi vielä tehdä tuotteeseen mahdollisesti tarvittavia muutoksia tai parantaa sen markkinastrategiaa. (Kinkki & Isokangas 2009, 201)

Yrityksen menestyksen kannalta sillä pitäisi olla koko ajan eri vaiheessa olevia tuotteita mahdollistaakseen kannattavan myynnin ja kannattavuuden. Bostonin malli määrittelee neljän kaltaisia tuotteita, joita jokaisella yrityksellä pitäisi olla. Nämä ovat kysymysmerkkituotteita, jotka ovat menossa markkinoille ja tähtituotteet, joilla saavutetaan markkinaosuuksia sekä myyvät hyvin. Yrityksillä on myös lypsylehmätuotteita, jotka ovat olleet pitkään markkinoilla ja tuottavat hyvin. Näiden tuotteiden avulla myös rahoitetaan yhtiön muita tuotteita, kuten kysymysmerkki-, ja tähtituotteita. Lisäksi yrityksellä on koiratuotteita, jotka eivät enää menesty ja niiden tuotanto lopetetaan. Tuotteet monesti täydentävät toisiaan ja niiden poistaminen markkinoilta on yleensä vaikeaa. Yksittäisen tuotteen poistaminen myynnistä huonon menestyksen

kannalta saattaa myös vähentää jonkin uuden tuotteen myyntiä. (Isokangas & Kinkki 2009, 204)

Tuotteen elinikä vaihtelee monesti hyvin paljon. Elinikä voi olla muutaman viikon tai se voi jatkua vuosikymmeniin. Tuotteen elinkaaren vaiheet ovat kehitysvaihe, kasvu, tasaantuminen, kyllästyminen ja loppuvaihe. Markkinoille tulovaihe on yleensä huonosti kannattavaa, suurten investointien ja hitaan myynnin kehityksen takia. Myyntiä parantaa tuotteen mahdollinen alhainen hinta ja jatkuva markkinointi, mutta monesti myyntitulot menevät suurten markkinointikustannusten maksamiseen. Jos tuote ei menesty, sen myynti loppuu lanseerausvaiheeseen ja yritys menettää mahdolliset myyntituotot. Jos tuote on menestyvä, sen myynti kasvaa nopeasti ja yritys tietää tuotelanseerauksen olleen kannattava ja yhtiö tuottaa voittoa. Tässä vaiheessa saadun markkinapalautteen avulla yritys voi tehdä parannuksia tuotteeseen ja sen jakeluun. (Isokangas & Kinkki 2009, 206)

Tasaantumisvaiheessa myynti laskee, markkinat kyllästyvät ja kilpailutilanne kiristyy. Tässä vaiheessa monilla asiakkailla on jo tuote tai yrityksen vanhat asiakkaat ovat jo siirtyneet muihin tuotteisiin. Myös lisääntynyt hintakilpailu heikentää yrityksen tuotteen myyntiä ja yhtiön voitot pienenevät. Kyllästymisvaiheessa sama tuote ei enää menesty samalla toimintamallilla ja voitot laskevat. Tässä vaiheessa tuotetta on parannettava tai sille on kehitettävä muita markkinakohteita. Toisena vaihtoehtona on vetää tuote kokonaan pois markkinoilta ja vaihtaa tuotanto johonkin kannattavampaan toimintaan. Loppuvaiheessa yrityksellä pitäisi olla jo uusi tuote valmiina korvaamaan entisen. Uuden tuotteen kehitys aloitetaan jo silloin, kun vanha tuote on vielä kasvuvaiheessa. Neba:n tarjoaman palvelutuotteen elinikä ei ole kovinkaan pitkä vaan se vaatii jatkuvaa päivittämistä muutaman vuoden välein. (Isokangas & Kinkki 2009, 206)

Yritys voi pidentää tuotteen elinkaarta differoimalla oman tuotteensa erilaiseksi kuin sen kilpailijoilla. Tuote voidaan differoida myös sopivaksi eri asiakasryhmille eli segmenteille. Tällöin esimerkiksi tuote voidaan valmistaa sellaisilla ominaisuuksilla kuin eri asiakasryhmät haluavat. Yrittäjäverkkovalmennuksessa yritys voi kohdentaa ja differoida tuotteensa sopimaan esimerkiksi ihmisille, joilla jo on yritysidea tai Neba:n tapauksessa sellaisille asiakkaille, joilla ei vielä liikeideaa ole. Palvelu voidaan myös

differoida ja tarjota esimerkiksi ainoastaan naisasiakkaille sopivaksi. (Isokangas & Kinkki 2009, 207)

4.2.2 Hinnoittelu

Yritykset määrittelevät kustannuslaskennan avulla yrityksen sisältä muodostuvat karkeat rajat, joiden kautta hinnoittelu normaalisti tapahtuu. Yrityksen tuotteen hinta määräytyy usein markkinataloudessa kysynnän ja tarjonnan mukaan. Tämä johtuu siitä, että yritys ei toimi markkinoilla yksin. Eri hyödykkeiden hinta pyrkii muodostumaan markkinoilla siten, että niiden kysynnän ja tarjonnan välille muodostuu tasapaino. Markkinoilla toimiva kilpailutilanne määrittelee, miten tuotteiden hinta muodostuu. Hinta muodostaa tuotteen arvon ja sillä pyritään vaikuttamaan tuotteen mielikuvaan. Hinta vaikuttaa myös kilpailutilanteeseen, koska korkea hinta rajoittaa tuotteen myyntiä ja toisaalta alhainen hintataso saattaa vähentää kilpailua. Hinta vaikuttaa myös myyntivolyymiin ja hinnan korotus lisää yrityksen kannattavuutta. Alentamalla hintaa myyntimäärä kasvaa, mutta kannattavuus heikentyy. Hinnan pitää myös olla sopiva eri kohderyhmille ja siitä syystä hinta muodostetaan tuotteen kohderyhmän näkökulmasta. (Isokangas & Kinkki 2009, 215, Bergström & Leppänen 2015, 200)

Yrityksen hintapolitiikalla tarkoitetaan sitä hintatasoa, minkä yritys on valinnut suhteessa sen kilpaileviin tuotteisiin. Yritys hinnoittelee omat tuotteensa markkinoiden hintatasoa kalliimmiksi, halvemmiksi tai samanhintaisiksi. Hintapolitiikalle on kolme erilaista perusvaihtoehtoa. Nämä ovat kermankuorinta- ja imagohinnoittelu, vakiohinnoittelu sekä penetraatio- ja volyymihinnoittelu. (Bergström & Leppänen 2015, 205)

Yritysten välisen kilpailun kilpailuolot määräytyvät sen mukaan kuinka paljon markkinoilla on myyjiä ja ostajia. Kilpailuoloihin vaikuttaa myös se, kuinka helposti jokin tuote on korvattavissa. Lähtökohtana kuitenkin sekä asiakkailla, että yrityksillä on pyrkiä maksimoimaan oma hyöty. Markkinoilla voi olla vain yksi, muutama tai useita myyjiä sekä ostajia. Nämä markkinatilanteet ovat monopoli, oligopoli tai polypoli. (Isokangas & Kinkki 2009, 215)

Monopoliasemassa oleva yritys toimii markkinoiden ainoana myyjänä. Monopoliyri-tyksellä ei ole muita kilpailijoita ja sen tekemät päätökset riippuvat vain itsestä, sen asiakkaista ja mahdollisista julkisen vallan rajoituksista. Oligopolistisessa tilanteessa markkinoilla toimii vain muutamia yrityksiä. Tässä tilanteessa toimiva yritys joutuu huomioimaan päätöksissään sen kilpailijoiden toimia. Polypolistisessa tilanteessa markkinoilla toimii paljon yrityksiä. Yksittäisen yrityksen toiminta tai päätökset eivät aiheuta minkäänlaisia vastatoimia sen kilpailijoissa. (Isokangas & Kinkki 2009, 215)

Markkinoita voidaan tutkia myös tuotteiden korvaavuuden mukaan. Tämä tarkoittaa, että ostajilla on käsitys yritysten tarjoamien tuotteiden keskinäisestä korvattavuudesta. Markkinasuhte voi näin olla joko homogeeninen tai heterogeeninen. Homogeenisessä markkinasuhteessa tuotteet ovat niin samanlaisia, että asiakas ei aseta mitään tuotetta toisen edelle. Tällöin alentamalla tuotteen hintaa se saa asiakkaita muilta. Heterogeenisessä kilpailutilanteessa kuluttajat näkevät tuotteiden olevan erilaisia. Erojen ei tarvitse olla fyysisiä vaan ne voivat olla myös mielikuvaeroja. Tällöin tuotteen hinnan alentaminen ei välttämättä vaikuta kilpailijoiden tuotteiden kysyntään. Heterogeenisessä kilpailutilanteessa yritysten toiminta on paremmin suojattua muiden yritysten toimilta. Differoimalla eli erilaistamalla tuotteita, yritykset pyrkivät kasvattamaan omaa markkinaosuutta ja parantamaan markkina-asemaansa. Yrityksen on tällöin helpompi hinnoitella tuotteensa, koska tuotteiden ainutkertaisuuden korostaminen vaikeuttaa ostajan mahdollisuutta löytää korvaava tuote. (Isokangas & Kinkki 2009, 216)

4.2.3 Saatavuus

Saatavuuden tarkoituksena on saada yhtiön tuote toimitettua oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan sekä sopivan suuruisina erinä mahdollisimman vaivattomasti ja kustannustehokkaasti. Saatavuus muodostuu yhtiön jakelupäätöksistä, joiden tarkoituksena on poistaa ostamisen esteitä. Tuotteiden saatavuus vaihtelee paljon ja näihin ratkaisuihin vaikuttavat esimerkiksi yhtiön koko, toimiala ja yrityspolitiikkaa yleisesti. Jakelupäätöksillä yritys päättää millä keinoilla ja mitä jakeluteitä käyttämällä yhtiön tuote saadaan toimitettua asiakkaille. Yritys voi valita joko toimittaa tuotteen itse asiakkailleen tai toimitus voidaan ulkoistaa ulkopuoliselle välittäjälle. Palvelutuotteen tapauksessa

tuote toimitetaan asiakkaille valittujen fyysisten ja elektronisten kanavien avulla. Yrittäjäverkkovalmennuksessa se tarkoittaa, että tuote toimitetaan ja se on asiakkaiden saatavilla verkon välityksellä. (Isokangas & Kinkki 2009, 217)

Palveluhyödykkeiden jakeluun käytetään usein suoramyyntiä, koska se on aineeton eikä sitä voi varastoida. Palveluhyödykkeiden kohdalla yrityksen jakeluun kuuluu tiedon ja promootio materiaalien toimittaminen, joiden avulla yritys pyrkii saamaan asiakkaan ostamaan tarjoamaansa palvelua. Yritys pyrkii myös jakelulla mahdollistamaan myyntisopimuksen asiakkaan kanssa, joka sisältää tarjottavan palvelun ominaisuudet ja tarjouksen ehdot. Tämänlaista jakelua käytetään esimerkiksi, kun yritys myy lippuja esitykseen tai hotellivaroituksia. Palvelutuotteen jakelu myös sisältää itse tuotteen jakelun esimerkiksi etäopiskelun mahdollistamisen yhden tai useamman verkko-sivuton avulla. Verkkoyrittäjävalmennuksessa tuote on asiakkaan saatavilla 24 tuntia päivässä ja sen käyttömahdollisuus aika vaihtelee yrityskohtaisesti. (Lovelock & Wirtz 2011, 132, Isokangas & Kinkki 2009, 218)

Saatavuuteen liittyy sekä jakelutien ja markkinointikanavan valinta. Markkinointikanavalla tarkoitetaan yrityksen valitsemaa yritysten muodostamaa toimitusketjua, jonka avulla tuote myydään kuluttajalle. Se ei välttämättä sisällä fyysisen tuotteen siirtoa, vaan se voi olla myös informaatiokanava, jonka kautta asiakas kuulee mahdollisesta tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2015, 223)

Markkinointikanavaan kuuluvat tuotteen valmistajat ja lopulliset asiakkaat sekä muut kanavan toimijat, jotka mahdollistavat tuotteen saatavuuden. Markkinointikanava toimii kahteen suuntaan välittäjänä hyödykkeen tuottajan ja asiakkaan välissä. Tärkeää on, että yritys pystyy toimittamaan tuotteen asiakkaalle, mutta myös asiakaspalautteen huomioon ottaminen. Asiakaspalaute vaikuttaa tuotesuunnitteluun ja se ohjaa tulevaa palvelutarjontaa. Asiakaspalvelu on merkittävin tekijä, koska sen avulla yritys pystyy kehittämään ja parantamaan omaa tuotettaan. Ihanteellista tuottajan kannalta olisi tilanne, missä jälleenmyyjät jakaisivat tuotteen myymiseen ja sen taloudelliseen onnistumiseen liittyvän riskin. Käytännössä se tarkoittaa, että jälleenmyyjä olisi valmis markkinoimaan tuotetta joko itsenäisesti tai tuottajan kanssa yhdessä ja sitoutuisi taloudelliseen vastuuseen, mikäli tuotteen myynti tuottaisi tappiota. Neba esimerkiksi

tarjoaa ja markkinoi palveluaan eri jakelijoiden avulla eli sellaisten kontaktihenkilöiden, jotka myyvät palvelua sen kohdemaassa.

Markkinointikanavan valinta on tuottajalle erittäin tärkeää, koska asiakkaan kannalta se on jo osa tuotetta. Kun yritys valitsee markkinointikanavan se kiinnittää huomiota kanavan myymäläpeittoon ja tuotteen saatavuuteen asiakkaan näkökulmasta ja kanavan myynnin volyymin kehitykseen. Huomiota kiinnitetään myös kanavan palvelukykyyn ostajan näkökulmasta, kanavan aiheuttamiin kustannuksiin ja sen antamaan imagoon. (Isokangas & Kinkki 2009, 218, Bergström & Leppänen 2015, 224)

4.2.4 Viestintä

Markkinointiviestinnän avulla yritys pyrkii luomaan tunnettuutta yritykselle sekä sen tarjoamille tuotteille. Viestinnällä on suuri vaikutus yhtiön ja sen tuotteiden mielikuvien luomisessa sekä ostotapahtumien aikaansaamisessa. Viestinnällä pyritään luomaan yritykselle tunnettuutta ja kehittämään imagoa sekä annetaan tietoa tuotteista, niiden hinnoista ja ostopaikoista. Viestinnällä halutaan myös vaikuttaa kysyntään sekä ylläpitää asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2015, 259)

Tärkeimmät markkinointiviestintään kuuluvat tekijät ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Näitä pyritään täydentämään ja tukemaan myynninedistämällä (SP = Sales promotion) sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla (PR = Public relations). Kun yritys suunnittelee omaa markkinointiviestintää, sen pitäisi selvittää kenelle viestitään, mihin sillä pyritään ja miten se mahdollisesti toteutetaan. Markkinointiviestintä tulee hahmottaa kokonaisuudeksi yrityksen kannalta ja sen pääteemoista on pystyttävä tekemään päätöksiä. Tämän jälkeen on selvitettävä kuinka usein viestintää tulisi toistaa ja miten se tulisi toteuttaa. (Bergström & Leppänen 2015, 259)

Markkinointiviestintää voidaan harjoittaa monella eri tavalla. Yrityksen tulisi osata valita oikeat markkinointiviestinnän keinot, joilla se lähestyy asiakkaitaan eri tilanteissa. Markkinointiviestinnässä on tärkeää, että viestintätavat sekä kanavat sopivat yhteen ja viestitään samaa asiaa samansuuntaisesti. Tällöin puhutaan integroidusta

markkinointiviestinnästä, missä eri tavoin tapahtuva viestintä tukee ja täydentää toisiaan. Yritys muodostaa viestinnän keinojen yhdistelmän eli viestintämixin, jolla pyritään yhteensovittamaan viestintä eri tilanteisiin sopivaksi. (Bergström & Leppänen 2015, 259)

4.2.5 Prosessit

Palvelualan yritysten tuotteet ovat asiakkaiden näkökulmasta kokemuksia, joita asiakas kokee käyttäessään palvelua. Palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta taas palvelut ovat prosesseja, joita sen pitää luoda ja hallinnoida, jotta asiakas saa hyvän asiakaskokemuksen. Prosessit, jotka liittyvät yrityksen tarjoamaan palveluun ovat sille yhtä tärkeitä, kuin sen itse palvelu, jota se tarjoaa. Tarjottavan palvelun luominen ja sen tuoteominaisuuksien toimittaminen asiakkaille, vaatii yritykseltä tehokkaiden prosessien suunnittelua ja niiden täytäntöön panemista. Ne yrityksen palvelut, joiden prosessit ovat huonosti suunnitellut johtavat usein hitaaseen, byrokraattiseen ja tehottomasti toimivaan palveluun. Tämä tarkoittaa, että asiakas voi menettää aikaa ja voi olla tyytymätön yritykseltä saamaansa palveluun. Huonosti suunniteltu palvelu monesti myös vaikeuttaa yhtiön työntekijöiden tekemää työtä ja johtaa huonoon tuottavuuteen sekä monesti palvelun epäonnistumiseen. Yrittäjäverkkovalmennuksen prosessissa asiakas ottaa yhteyden yhtiöön ja ostaa palvelun sen tarjoajalta, jonka jälkeen palvelun tarjoaja antaa tunnukset, joilla kyseistä ydinpalvelua pääsee käyttämään. Yrityksen pitää suunnitella tarjottavan palvelun tarjoaminen hyvin, jotta asiakas saa hyvän kokemuksen valmennuksesta. Myös avustavien ja lisäpalveluiden prosessit pitää olla hyvin suunniteltu ja niiden pitää toimia esteettömästi. Yrittäjäverkkovalmennuksessa se tarkoittaa, että esimerkiksi henkilökohtainen ohjaus toimii reaaliaikaisena ja asiakkaan on mahdollista saada tarvittava apu liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. (Lovelock & Wirtz 2011, 47, 219)

Palvelua tarjoavan yrityksen toimintaan liittyvien seikkojen vaihtelu vaikeuttaa yrityksen asiakaspalvelun prosessien hallintaa. Yrityksen, joka myy tuottamaansa palvelua sellaisenaan loppuasiakkaille kasvotusten on suoritettava tarjottavan palvelun kokoonpano reaaliaikaisena. Palvelu monesti tarjotaan asiakkaille monien toimipaikkojen ja organisaation haarojen avulla. Neba esimerkiksi käyttää palveluntarjonnassa välikäsiä

sen kohdemaissa, joiden tehtävä on myydä palvelua ja toimittaa se sen asiakkaille. Palvelualan yrityksillä on monesti vaikeuksia varmistaa luotettava toimitus, suorittaa laadun hallintaa ja parantaa yrityksen tuottavuutta. Monet palvelualan yritykset pyrkivät huolellisesti suunnittelemaan asiakaspalvelun prosessit, ja ottavat käyttöön yhdenmukaisia menettelytapoja. Yritykset myös haluavat parantaa palvelun laatua ja automatisoida ihmisten tekemiä tehtäviä. (Lovelock & Wirtz 2011, 47-48)

Palvelualan yritysten asiakkaat monesti osallistuvat myytävän palvelutuotteen valmistamiseen, mikä johtaa asiakkaiden keskuudessa erilaisten itsepalveluteknologioiden kuten älylaitteiden tai internetin käyttöön. Asiakasta voidaan jopa pitää palvelun tuottamisessa osittaisena työntekijänä. Palvelualla asiakkaat joutuvat myös odottamaan ostamaansa palvelua, mikä tarkoittaa, että yrityksen on suunniteltava hyvin sen tuotteiden kysynnän ja yrityksen kapasiteetin suhde. Yritysten pitää ottaa myös huomioon sen asiakkaiden psykologinen suhtautuminen odottamiseen. (Lovelock & Wirtz 2011, 48)

4.2.6 Fyysinen olemus

Palveluja tarjoavan yrityksen pitää myös ottaa huomioon sen fyysisen olemuksen eli liiketilojen suunnittelu, mistä kyseistä palvelua tarjotaan. Yrityksen ulkoasu kuten liiketilojen sisustus, työntekijöiden asut, palveluun liittyvät materiaalit ja muut näkyvät asiat vaikuttavat sen tarjoamaan palvelun laatuun ja helpottavat sen toimittamista sekä ohjaavat asiakkaita palvelun eri vaiheiden aikana. Fyysinen olemus on palvelualalla erittäin tärkeää ja se on otettava huomioon, koska se vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden kokemuksiin ja palvelun tuottavuuteen. Yrittäjäverkkovalmennuksessa fyysinen olemus liittyy palveluntarjoajan verkkosivujen ulkoasuun ja esimerkiksi myyntitilanteissa henkilökunnan työasuihin. Myös lisäpalveluina tarjottavien kuten kirjojen ja muiden materiaalien on oltava huolellisesti suunniteltuja sekä houkuttelevia. Yrittäjäverkkovalmennusta tarjoavan yrityksen pitää kiinnittää huomiota opetusmateriaalien, kuten videoiden ja kirjojen sekä muiden materiaalien ulkoasuun. Myös yleisesti verkkosivujen ulkoasu ja henkilökunnan pukeutuminen esimerkiksi koulutusmessuilla edesauttaa positiivista palvelukokemusta ja auttaa luomaan positiivista imagoa yrityksen toiminnalle. (Lovelock & Wirtz 2011, 48)

4.2.7 Ihmiset

Palvelualan yritykset ovat riippuvaisia asiakkaiden ja henkilökunnan välisestä kanssakäymisestä. Palvelun laatu riippuu monesti sen tarjoavan yrityksen henkilökunnan asiakaspalvelutaidoista ja siihen liittyvästä asenteesta. Yritykset ovat paljolti riippuvaisia asiakaspalveluhenkilökunnan rekrytoinnista ja työntekijöiden valinnasta, koulutuksesta ja motivoinnista. Palveluyrityksissä henkilökunnalla pitää olla hyvät ihmishuhtedaidot sekä positiivinen asenne asiakaspalvelu kohtaan. Henkilökunta muodostaa palvelualalla keskeisen ja tärkeän kilpailukeinon yritykselle, minkä seurauksena investoiminen henkilökuntaan on taloudellisesti hyvin kannattavaa. Kilpailijoiden on myös paljon vaikeampaa matkia tai kopioida henkilökunnan muodostamaa palvelukykyä kuin muita liiketoiminnan osa-alueita.

Palvelualan yritykset ovat myös riippuvaisia asiakkaiden muodostamasta kokemuksesta ja niiden antamasta palautteesta. Asiakkaat osallistuvat asiakaspalautteen avulla yhtiön liiketoimintaan ja siten vaikuttavat palvelun tarjontaan ja sen kehittämiseen. Yrittäjäverkkovalmennuksessa palvelun kohdistaminen ja asiakkaiden saaminen sekä niiden säilyttäminen toimii menestyvän liiketoiminnan kulmakivenä. Yrityksen on pyrittävä tarjoamaan palveluaan ja saamaan asiakkaita, jotka pysyvät lojaaleina yritykselle ja sen brändille. Tämä mahdollistaa yritykselle volyymillistä kasvua tulevaisuudessa ja tekee sen liiketoiminnasta kannattavaa. (Lovelock & Wirtz 2011, 48, 302)

5 YRITYKSEN KILPAILUETU JA KILPAILUSTRATEGIA

5.1 Kilpailuetu

Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen ylivoimaisuutta, joka sisältää yrityksen tarjonnan, jota kohderyhmään kuuluvat asiakkaat arvostavat. Yrityksen kilpailuedun luoma ylivoimaisuus pitää myös olla kaupallisesti toteutettavissa ja se pitää pystyä realiso-

maan uskottavasti markkinoilla. Kilpailueduksi katsotaan se, että yritys pystyy tekemään samoilla markkinoilla toimivia kilpailijoita parempaa tulosta. (Rope 2000, 96, Vuori 2011, 196)

Yrityksen kilpailueduksi katsotaan vain tuotteen sellaiset tekijät, jotka asiakas kokee tärkeäksi. Tuotteiden toimintaominaisuudet, joista asiakkaat eivät välitä, eivät muodosta yritykselle kilpailuetua, vaikka nämä tuotteen ominaisuudet olisivat kuinka hyvin luotuja tai erilaisia kuin kilpailijoilla. Yrityksen eri kohdeasiakkaat saattavat arvostaa samassa tuotteessa eri ominaisuuksia. Tämä tarkoittaa, että jokin ominaisuus saattaa olla yhdelle kohderyhmälle merkittävä ja toiselle täysin merkityksetön. Tästä syystä segmentointi on yritykselle tärkeää, koska sillä pyritään jakamaan markkinat sellaisiin homogeenisiin joukkoihin, jotka eroavat ostosyiden tai käyttäytymisen takia toisistaan. Yrityksen tuotteella voi olla monia mahdollisuuksia tuottaa kilpailuetua. Tämä kuitenkin vaatii sen, että yrityksen kilpailuedun pitää olla sidoksissa johonkin asiakkaan merkittävän pitämään ominaisuuteen. (Rope 2000, 96-97)

Kilpailuedun käsite pitää sisällään ylivoimaisuuden vaateen. Se tarkoittaa, että yrityksen on luotava tuotteelle jokin sellainen toimintataso, jota sen asiakkaat arvostavat ja johon sen kilpailijat eivät pysty. Yrittäjäverkkovalmennuksessa ylivoimaisuus voi olla esimerkiksi starttirahan myöntäminen tai palveluun liittyvä tuoteominaisuus, kuten Neba:n tapauksessa yritysidean löytäminen asiakkaan oman kokemuksen kautta. Myös akreditoitun akateemisen todistuksen myöntäminen koulutuksesta voi toimia ylivoimaisuutena. Vaikka asiakkaat arvostaisivat jotakin tuotteen ominaisuutta ei se muodosta yritykselle kilpailuetua, jos sen kilpailijoilla on samanlainen. Myöskään yrityksen tuotteen ominaisuus, jota sen asiakkaat eivät arvosta ei tuo kilpailuetua, vaikka se olisi paljon parempi kuin kilpailijoilla. Keskeinen asia kilpailuedun käsitteessä on se, että asian, joka muodostaa kilpailuedun, ei tarvitse olla toiminnallisesti todellinen kuten tuotteen laatu tai palvelu. Se voi olla pelkästään mielikuvatekijä kuten tuotteen nuorekkuus tai kansainvälisyys. (Rope 2000, 97-98)

Tärkeä asia yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi on, että se pitää tehdä ja toteuttaa. Tällöin pitää tietää mitkä tuotteen ominaisuudet tehdään sellaisiksi, jotka ovat veto-voimaisia asiakkaan näkökulmasta. Kilpailuedun pitää olla myös liiketoiminnallisesti

kannattava, jolloin pitää ottaa huomioon, että siitä aiheutuu tuotannollisia ja markkinoinnillisia kustannuksia. Yrityksen pitää luoda tarjonnalleen sellainen kilpailuetupeerusta, joka on liiketoiminnallisesti kannattava. (Rope 2000, 98)

Yrityksen luoman kilpailuedun pitää olla myös markkinoiden asiakkaiden tietoisuudessa ja uskottavasti olemassa. Tämä saavutetaan yrityksen taustaimagolla, jolla yritys pyrkii tuomaan esiin asiakkailleen, että sen tuotteessa on jokin seikka, joka on ylivoimainen ja erilainen kuin sen kilpailijoilla. (Rope 2000, 99)

5.2 Kilpailuetustrategiat

Yritykselle kilpailuedun luominen on sen yksi tärkeimmistä strategiapäätöksistä. Yrityksen pitää päättää mihin seikkaan sen luoma kilpailuetu perustuu. Yrityksen kilpailuetulinjauksissa on periaatetasolla kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat hintakilpailuedun linja sekä jalostuskilpailuedun linja. (Rope 2000, 100)

5.2.1 Hintastrategia

Yrityksen hintastrategialla tarkoitetaan, että yritys alentaa omia kokonaiskustannuksia ja myy tuotteitaan kilpailijoita alemmalla hinnalla pyrkien saavuttamaan hintakilpailuedun. Hintastrategia merkitsee sitä, että yritys toimii sen kilpailijoita pienemmillä kustannuksilla ja tätä kustannusetua hyödynnetään yrityksen markkinoinnin perustana. Jos yritys valitsee hintastrategian ja pyrkii saavuttamaan kustannusedun, sen tulee ottaa huomioon myös volyymikapasiteetti. Se tarkoittaa, että kun yritys myy halvalla sen on myytävä volyymillisesti enemmän turvatakseen kannattavan liiketoiminnan. Hintastrategian onnistuminen vaatii yritykseltä sekä kustannusedun sekä suuren myyntivolyymin. (Rope 2000, 190)

5.2.2 Jalostamisstrategia

Jalostamisstrategian tarkoituksena on erilaistaa yrityksen tarjoama tuote sen kilpailijoita paremmaksi. Tällöin yritys saavuttaa kilpailuedun, koska sen asiakkaat pitävät tuotetta parempana kuin sen kilpailijoilla ja ovat siitä syystä valmiita maksamaan enemmän. Tuotteen pelkkä erilaistaminen ei kuitenkaan ole kilpailuetu vaan kilpailuetu syntyy, jos yrityksen tuote tuottaa paremman voittomarginaalin. Kun yritys erilaistaa oman tuotteensa, kilpailuetu yleensä saavutetaan sen lisäeduilla. Tuotteen tuoma kilpailuetu rakennetaan tuotekehityksessä räätälöidyillä lisäeduilla, koska niiden kehityspotentiaali on ydintuotetta suurempi. Jalostamisstrategiassa kilpailuedun ei tarvitse myöskään olla tuotteen toiminnallinen eroavaisuus vaan se voi olla pelkästään mielikuvaperustainen. (Vuori 2011, 196, Rope 2000, 102)

5.3 Kilpailustrategia

Yrityksen liiketoiminnan toimiala toimii analyysin perusyksikkönä, kun halutaan käsitellä sekä tuntea kilpailua. Toimiala muodostuu eri yrityksiä sisältävästä ryhmästä, jotka tarjoavat toistensa kanssa kilpailevia tuotteita tai palveluja. Strategisesti ajateltuna toimiala pitää sisällään ne tuotteet tai palvelut, joiden muodostaman kilpailuedun lähde on samankaltainen. Yritykset saattavat kuitenkin harjoittaa liiketoimintaa toisiinsa hyvin lähellä olevilla toimialoilla. Tällöin ne tarjoavat tuotteita tai palveluita, joilla on samat asiakkaat, tekniikka tai myyntikanavat, mutta niiden kilpailuedun lähteillä on omat ominaispiirteet. Käytännössä toimialoja erottavien rajojen muodostaminen on mielipideasia. (Porter 2006, 69-70)

Toimiala on se kilpailukenttä, jolla yritys tavoittaa tai menettää sen kilpailuedun. Kilpailustrategian avulla eri toimialoilla toimivat yritykset pyrkivät saamaan sellaisen lähestymistavan, joilla niiden liiketoiminta olisi kannattavaa ja jatkuvaa. Yleisesti ajateltuna ei ole vain yhtä toimivaa kilpailustrategiaa. Yrityksen valitsema kilpailustrategia toimii, jos se on muokattu toimialan luonteeseen ja perustuu yrityksen omiin resursseihin ja voimavaroihin. (Porter 2006, 70)

Yrityksen tekemä kilpailustrategian valinta pohjautuu kahteen asiaan, jotka ovat toimialan rakenne sekä asemointi. Eri toimialoilla yritysten välisen kilpailun olosuhteet vaihtelevat paljon eikä kaikilla aloilla ole samanlaisia mahdollisuuksia pitkäaikaiseen kasvuun sekä kannattavaan liiketoimintaan. Myös yrityksen asemointi vaikuttaa kilpailustrategian valintaan, koska eri toimialoilla toimivien yritysten asemat ovat kannattavampia kuin sen kilpailijoilla eikä siihen vaikuta alan keskimääräinen kannattavuus. (Porter 2006, 70)

Toimialan rakenne tai yrityksen asemointi ei kuitenkaan yksinään riitä säätelemään kilpailustrategian valintaa. Hyvin kannattavalla toimialalla toimiva yritys ei välttämättä pysty tuottamaan odotettuja tuottoja, jos se on huonosti asemoitunut. Molemmat tekijät sekä toimialan rakenne, että yrityksen kilpailuasema ovat muuttuvia. Toimialan rakenne voi muuttua, kun esimerkiksi erilaiset alalle tulon esteet purkautuvat tai sen perustekijät muuttuvat. Yrityksen valitsema kilpailuasema sen sijaan antaa ymmärtää yritysten välistä loputonta kilpailua. (Porter 2006, 70)

Yritys pystyy toiminnallaan itse vaikuttamaan sen toimialan kiinnostavuuteen ja kilpailuasemaan. Menestyvät yritykset pystyvät mukautumaan sen ympäristön muutoksiin ja vaikutuksiin sekä pyrkivät muodostamaan olosuhteet itselleen kannattavimmaksi. Yrityksen valitsema kilpailuasema sen sijaan muuttuu monesti toimialan rakenteen muutoksista tai uusista ilmenevistä kilpailuedun lähteistä. (Porter 2006, 71)

5.4 Kilpailustrategian toteutus

Kun yrityksen kilpailuasema on toimialalla keskimääräinen sen kilpailijoihin nähden, on yrityksellä kuusi erilaista kehityssuuntaa ja strategiavaihtoehtoa. Näiden strategiavaihtoehtojen avulla yritys pyrkii siirtymään erilaiseen kilpailuasemaan, joka vaatii yrityksen johdolta erilaista osaamista ja johtamistyyliä. (Lahti 1983, 40)

Ensimmäinen strategiavaihtoehto on räjähdysmäisen kasvun strategia, jolla yritys pyrkii parantamaan kilpailuasemaa sen toimialalla lyhyellä aikavälillä. Tällaista strategiaa yleensä käytetään tuotteelle, joka on uusi ja vasta lanseerattu. Toinen strategiavaihto-

ehto on ekspansiivisen kasvun strategia, jolla yritys pyrkii parantamaan sen kilpailuasemaa pitkällä aikavälillä. Tätä strategiaa käytetään yleensä, kun yritys haluaa ottaa riskin ja pyrkii saamaan ylikapasiteettia voidakseen saada ja suunnitella tasaisesti kasvunsa.

Kolmas strategia on tasaisen kasvun strategia. Tätä strategiaa käytetään, kun yritys haluaa säilyttää kilpailuaseman ja keskittyy siirtymään ajoissa kasvaville markkinasegmenteille. Onnistuakseen tässä strategiassa yrityksen pitää ajoittaa ja arvioida toimintansa oikein. Neljäs strategia on markkinaosuudesta luopumisen strategia. Tämä strategia on kannattava, kun yrityksen tuote myy heikosti eikä sitä kannata enää kehittää. Tässä tilanteessa yrityksen resurssit kannattaa hyödyntää paremmilla liiketoiminta-alueilla.

Viides strategia on kilpailuaseman realisointistrategia. Tätä strategiaa käytetään, kun yrityksen markkinaosuuden säilyttäminen tulee liian kalliiksi eikä kyseinen liiketoiminta-alue tarjoa enää yritykselle kannattavia mahdollisuuksia. Kuudes strategia on tilanteen vakiintumisstrategia. Tämä strategiaa sopii kyllästyneille markkina-alueille, kun toimiala muuttuu kasvuvaiheen jälkeen epävakaa ja sen kilpailutilanne kiristyy. Tällaisessa tilanteessa yrityksen johdon kannattaa pyrkiä säilyttämään yrityksen kilpailuasema lyhyellä aikavälillä ennallaan. (Lahti 1983, 41-42)

Yritys saa aikaiseksi kilpailustrategian mukaisen liiketoiminnan kolmella eri strategiaa toteuttavan prosessin avulla. Nämä ovat operatiivisen tehokkuuden prosessi, asiakkaiden kohdentamisen prosessi ja innovointiprosessi. Kyseisten prosessien välinen painotus ja merkitys vaihtelevat ja riippuu yrityksen valitseman kilpailustrategian mukaan. Kun yritys pyrkii tuottamaan markkinoiden parhaan tuotteen, on sen merkittävin prosessi yrityksen operatiivisen tehokkuuden prosessi. Jos yritys pyrkii tavoittelemaan laajinta asiakaspohjaa, on sen tärkein prosessi asiakkaiden kohdentamisen prosessi. Kun taas yritys pyrkii lukitsemaan asiakkaansa, on sen tärkein prosessi innovointiprosessi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 204)

6 KILPAILIJA-ANALYYSI

6.1 Kilpailijoiden peruskartoitus

Kun yritys tekee kilpailuanalyysijä, on kaikkein tärkeintä tarkastella strategisia liiketoiminta-alueita, koska sillä saadaan selville jokaisen kilpailulajin erityispiirteet. Kilpailijat pitää luokitella neljään eri kategoriaan, jotka ovat ydinkilpailijat, marginaal kilpailijat, tarvekilpailijat sekä potentiaaliset kilpailijat. (Kamensky 2002, 135)

Samanlaisia tuotteita, teknologiaa ja toimintatapoja tarjoavat kilpailijat kuuluvat yrityksen ydin- ja marginaal kilpailijoihin. Näihin kilpailuryhmiin kuuluvien kilpailijoiden luokittelu ei ole aina helppoa, koska niitä voi olla paljon eikä niiden luokittelu ole yrityksen liiketoiminnan kannalta helppoa. Yrityksen on kiinnitettävä paljon huomiota sen luokittellessa marginaal kilpailijoita, koska niiden aliarviointi on yleistä. Marginaal kilpailijoista voi myös tulevaisuudessa tulla ydinkilpailijoita. (Kamensky 2002, 135-136)

Tarvekilpailijoiksi luokitellaan ne yritykset, joiden tuotteilla pyritään tyydyttämään samojen asiakkaiden tarpeet, mutta ne tarjoavat erilaisia tuotteita. Nämä kilpailevat yritykset saattavat tulla samalle strategiselle liiketoiminta-alueelle joko yleisen käsityskannan ja niiden muodostavien toimialojen kautta. Tämä voi tapahtua myös, jos toimialat murtuvat ja niiden kautta syntyy uusia aloja. Potentiaaliset kilpailijat tulee ottaa huomioon, kun yritys pyrkii selvittämään, miksi ne tulisivat samalle strategiselle liiketoiminta-alueelle. (Kamensky 2002, 136)

Kun yrityksen eri kilpailijat ovat luokiteltu niiden omiin ryhmiin yrityksen tulee hankkia tietoa kuten, kilpailijoiden volyyymi, kannattavuus ja markkinaosuus. Peruskartoituksessa on myös selvitettävä miksi heidän asiakkaansa ostavat kilpailijoiden tuotteita ja mitä yritys voi niiltä oppia. (Kamesky 2002, 136)

6.2 Kilpailija-analyysi

Yrityksen suhteellisen edun, kilpailuedun tai kilpailuedun saavuttaminen vaatii todella syvällistä kilpailun tuntemista. Tämä edellyttää, että yrityksen on ymmärrettävä eri kilpailulajien luonne, sen on tiedostettava hyvin nykyiset sekä potentiaaliset kilpailijat. Yrityksen on myös tiedostettava korvaavien tuotteiden ja teknologian luonne sekä tulevaisuuden näkymät, tunnettava kilpailun dynamiikka, kilpailijoiden tavoitteet ja strategiat. (Kamensky 2002, 133)

Hyvän kilpailuanalyysin merkitys on yritykselle suuri ja sen merkitys kasvaa erityisesti niillä toimialoilla, joilla on nykyajalle tyypillinen kilpailutilanne. Tämä tarkoittaa, että markkinoilla on enemmän tarjontaa kuin kannattavaa kysyntää. Kuitenkin alitarjontatilanteessa oleva yritys menestyy paremmin, jos se hallitsee kyseisillä markkinoilla toimivan kilpailutilanteen. (Kamensky 2002, 133)

Monilla kasvavilla toimivilla yrityksillä riittää monesti kysyntää, mutta kilpailutilanteen selvittäminen on todella tärkeää, koska tulevaisuudessa tullaan siihen liiketoiminnalliseen tilanteeseen, missä tarjonta on kysyntää suurempi. Tämä voi johtua erilaisista tekijöistä kuten kysynnän väheneminen tai kilpailutilanteen kiristyminen. Myös monilla aloilla teknologia muuttaa toimialojen rajoja ja se vaikuttaa kysyntä- ja tarjonta suhteisiin. Monet kasvuyritykset kaatuvat jo varhaisessa vaiheessa, jos kilpailutilannetta ei tiedosteta. (Kamensky 2002, 134)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus voidaan jakaa neljään erilaiseen ryhmään, jotka ovat selittävä, kartoittava, kuvaileva ja ennustava tutkimus. Selittävä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen miksi ja sen tarkoituksena on etsiä erilaisia syitä tutkittavasta ilmiöstä. Siinä myös py-

ritään selitysmallien avulla etsimään selitys tutkittavalle ilmiölle, tapahtumalle tai ongelmaan. Selittävässä tutkimuksessa pyritään kausaalisuhteen eli syy-seuraussuhteen todentamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 138)

Kartoittavassa tutkimuksessa pyritään selvittämään vähän tunnettuja tai kokonaan uusia ilmiöitä ja etsimään mahdollisia uusia näkökulmia. Siinä pyritään myös luomaan hypoteeseja ja ottamaan selvää mitä esimerkiksi jossakin tilanteessa tapahtuu. (Hirsjärvi ym. 2015, 138)

Ennustavassa tutkimuksessa pyritään ennustamaan erilaisia tapahtumia sekä tutkittavien ihmisten toimintoja, jotka tulevat esiin tietystä ilmiöstä. Siinä pyritään selvittämään mitä tapahtuu tai seuraa jostakin ilmiöstä ja kehen nämä asiat vaikuttavat. (Hirsjärvi ym. 2015, 139)

Kuvailevassa tutkimuksessa pyritään selvittämään tarkkoja tietoja tietyn ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonteesta niin, että siihen liittyvät asiat kuvataan mahdollisimman todellisesti ja tarkasti. Kuvailevassa tutkimuksessa pyritään lisäämään tietoa tutkittavasta aiheesta ja vastaamaan kysymyksiin mitä, millainen tai miten. Tämä tutkimus-tyyppi sopii parhaiten tälle tutkimukselle, koska siinä halutaan kuvata ja dokumentoida kohdeyrityksen kilpailutilannetta ja kilpailijoita mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2015, 139)

7.2 Tutkimusote

Tutkimuksen tutkimusote voidaan jakaa kahteen erilaiseen menetelmäsuuntaukseen, jotka ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pohjautuu tutkittavan kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen sekä numeroiden avulla. Siinä pyritään tekemään erilaisia luokitteluja ja ollaan kiinnostuneita erilaisista syy- ja seuraussuhteista, sekä halutaan tulkita tutkittavaa ilmiötä numeerisesti. (Koppa Jyväskylän yliopiston verkkosivut 2018)

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus sen sijaan pyrkii tutkimaan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimusote sopi tähän tutkimukseen parhaiten, koska kohdeyritysten kilpailutilannetta ja kilpailijoita haluttiin tutkia mahdollisimman syvällisesti ja tutkittava perusjoukko oli määrällisesti pieni. (Koppa Jyväskylän yliopiston verkkosivut 2018)

7.3 Tutkimuksen perusjoukko ja otanta

Tutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan sitä havaintoyksiköiden kokonaisuutta, jonka tutkimuksen populaatio muodostaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perusjoukko eli tutkittavien tapausten määrä on monesti pieni ja sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti. Tutkimuksen perusjoukkona toimii kohdeyritys North European Business Academyn henkilökunta. (Tampereen yliopiston verkkosivut 2018, Eskola & Suoranta 1998, 18)

Tutkimuksen otannan tai kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa näytteen valitsemisessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Harkinnanvaraisessa otannassa on tutkijan tarkoitus kehittää vahva teoreettinen pohja, joka ohjaa aineistoon hankintaa. Tutkimuksen kohteena toimi kohdeyrityksen kilpailijat, joista kerättiin tietoa verkosta. (Eskola & Suoranta 1998, 18)

7.4 Teemahaastattelun suunnittelu

Haastattelun tarkoituksena on pyrkiä keräämään sellaista tietoa, jonka avulla pystytään tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu on tilanne, jossa pyritään saamaan tietoja tutkimusjoukosta erilaisten teemojen avulla. Haastattelusta tehdään eri teemoihin perustuva runko ja haastattelu etenee sen mukaisesti. Teemahaastattelulla on tarkoitus selvittää ketkä ovat kohdeyritys Neba:n kilpailijat, mihin kilpailijaryhmiin ne kuuluvat ja mitkä ovat kilpailijoiden kilpailuedut, kilpailukeinot ja kilpailustrategiat.

Tutkimuksen haastateltavat henkilöt ovat Neba yhtiön toimitusjohtaja sekä omistaja Jouni Suonpää sekä muu Neba:n henkilökunta mahdollisuuksien mukaan. Teemahaastattelun alussa selvitetään haastateltavien henkilöiden taustatiedot ja haastattelun runko muodostuu tutkimuksen tutkimustavoitteiden mukaan. Haastattelu toteutetaan fyysisesti läsnä tai esimerkiksi Skypen välityksellä mahdollisuuksien mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66)

7.5 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutetaan teemahaastatteluina, jotka tehdään kohdeyrityksen toimitusjohtajalle Jouni Suonpäälle ja mahdollisesti myös muille yhtiön työntekijöille. Haastattelut toteutetaan Neba yhtiön liiketiloissa Helsingissä, Lahdessa tai Skypen välityksellä.

7.6 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa saatu aineisto tarjoaa Neba yhtiölle tietoa yrittäjäkoulutuksen kilpailutilanteesta, jota se voi hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Tutkimus tarjoaa myös tietoa kohdeyrityksen kilpailijoista ja niiden kilpailukeinoista. Kun aineisto on saatu kassattua, se puretaan eli litteroidaan. Tämän jälkeen aineistosta tehdään yhteenveto, joka pohjautuu tehtyyn haastatteluun ja siitä saatuihin tietoihin. Haastattelusta kirjoitetaan johtopäätöksiä yrittäjäverkkovalmennuksen kilpailutilanteesta ja lopuksi luokitellaan kohdeyrityksen kilpailijat omiin ryhmiin.

7.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, tutkitaanko tutkimuksessa sitä mitä oli tarkoitus ja heijastavatko tutkimuksen käsitteet tutkituksi tarkoitettua ilmiötä. Tämä tutkimus toteutetaan haastatteluna, joten aineistonkeruun aikana on tehtävä laaduntarkkailua sen eri vaiheissa. Haastattelurungon tekeminen edesauttaa laadukkaasti tutkimuksen tekemistä. Tutkijan kannattaa myös miettiä etukäteen, miten haastattelussa

läpi käytäviä teemoja voidaan syventää ja miten muodostaa vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Haastattelumateriaalien, kuten puhelimen tai tabletin pitää myös olla toimivia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184-185)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta. Luotettavan tutkimuksen tulokset pitää olla samanlaiset kahdella eri tutkimuksella samalta henkilöltä ja kahden arvioitsijan pitää pystyä päätymään samaan tulokseen. Luotettavan tutkimuksen tuloksen pitää myös olla toistettavissa kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 186)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti riippuu haastattelun laadusta. Tutkimuksen haastattelusta saatava aineisto tullaan kokonaan litteroimaan samanlailla. Kaikilta haastateltavilta saatava materiaali on hyvin nauhoitettu mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta.

8 KILPAILIJA-ANALYYSIN TULOKSET

Taulukko 1. Ydinkilpailijat ja marginaalikilpailijat

Ydinkilpailijat	Marginaalikilpailijat
Kilpailija A: Wilson Luna TV	Kilpailija I: TrendMi
Kilpailija B: Ed2Go	Kilpailija J: Midlandstech
Kilpailija C: ACS Distance Education	Kilpailija K: AOT: Accredited Online Training
Kilpailija D: Universal Class	Kilpailija L: Go Forth Institute
Kilpailija E: Udemy	Kilpailija M: Ezylearn
Kilpailija F: Yetco	
Kilpailija G: High Speed Training	
Kilpailija H: Lynda	

Taulukko 2. Tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijjat

Tarvekilpailijat	Potentiaaliset kilpailijat
Kilpailija N: Fizzle:	Kilpailija O: MOBI My Own Business Institute Kilpailija P: HP Life Kilpailija Q: SBA US Small Business Administration Kilpailija R: NEN National Entrepreneurship Network Kilpailija S: Kauffman Founders School

8.1 Ydinkilpailijat

Neba:n ydinkilpailijoita ovat ne organisaatiot, jotka tarjoavat verkkoyrittäjävalmennusta samanlaisilla toimintatavoilla ja teknologialla. Kaikkien näiden yritysten valmennuksessa pyritään auttamaan opiskelijaa oppimaan yrityksen perustoiminnot ja siihen vaativat taidot. Näiden yritysten koulutus tähtää myös liiketoimintaidean perustamiseen ja sen kehittämiseen valmennuksen avulla. Ydinkilpailijat tarjoavat palveluaan globaalisti ja niiden koulutus koostuu samoista elementeistä kuin Neba:lla. Ydinkilpailijat ovat seuraavat:

Kilpailija A:

Ydinkilpailija A on USA:sta käsin toimiva yritys, jonka palveluun kuuluu 250 tuntia video-opetusta sekä 20 liveseminaaria. Yhtiön palvelun hinta on kilpailijoista kaikkein korkein 9060 euroa. Kilpailija A:n koulutuksen tavoite on startup yrittäjien valmentaminen ja uusien yritysten kehittäminen.

Kilpailija A:n kohderyhmänä on uudet yrittäjät ja se tarjoaa palveluaan globaalisti ainoastaan englannin kielellä ihmisille, jotka haluavat perustaa uuden yrityksen tai kehittää jo olemassa olevaa yritystä. Yhtiön kilpailuvalttina toimii sen laaja video-opetus

tarjonta sekä runsas kokemus yrittäjävalmennuksesta. Yhtiö mainostaa kouluttaneensa 50 000 yrittäjää. Kilpailija A:lla on käytössä monia sosiaalisen median kanavia kuten Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Periscope ja Youtube.

Kilpailija B:

Ydinkilpailija B on USA:sta käsin toimiva yritys, joka tarjoaa verkkoyrittäjäkurssin startup yrittäjille ja pienyrityksen omistajille sekä heidän työntekijöille, jotka haluavat oppia perustamaan startup yrityksen. Kilpailija B:n kurssi sisältää ja käy läpi perusteita yrityksen eri toiminnoista. Kurssin suorittaminen kestää 360 tuntia ja hintaan sisältyy 5 kurssikirjaa. Yhtiön tarjoaman palvelun hinta on 1898 euroa ja se tarjoaa kurssin ainoastaan englannin kielellä.

Kilpailija B:n koulutuksen tavoitteena on oppia eri yritystoimintaan liittyvät toiminnot, kehittää uusi liiketoimintasuunnitelma ja johtamistyyli. Yhtiö tarjoaa palveluaan globaalisti ihmisille, jotka haluavat luoda liiketoimintasuunnitelman ja perustaa uuden yrityksen. Yhtiön kilpailuvalttina on, että opiskelija voi suorittaa kurssin verkon välityksellä omaan tahtiin ja suoritetusta kurssista myönnetään erillinen todistus,

Kilpailija B tekee yhteistyötä monen eri koulutusorganisaation kanssa ja se tarjoaa myös opiskelijalle mahdollisuuden hakea lainaa omalle startup yritykselle. Yhtiö myöntää opiskelijoille 6 kuukauden opiskeluoikeuden. Yhtiöllä on myös Facebook, Youtube ja LinkedIn tilit.

Kilpailija C:

Ydinkilpailija C on englantilainen yritys, joka tarjoaa verkkokurssin yrittäjyydestä ja uuden liikeidean kehittämisestä. Kurssiin sisältyy 12 eri aihetta yrityksen perustoiminnoista. Kurssi maksaa kertamaksulla 385,90 euroa tai vaihtoehtoisesti kahdella osamaksulla 231,70 euroa per maksu. Yhtiön koulutuksen tavoite on oppia yrityksen eri toiminnot, kartoittaa erilaiset liiketoimintamahdollisuudet ja kehittää menestyvä liiketoimintasuunnitelma.

Kilpailija C tarjoaa ja markkinoi palveluaan globaalisti englannin kielellä ihmisille, jotka ovat pienyrittäjiä tai siitä kiinnostuneita. Yhtiön kilpailuvalttina on, että kurssin voi aloittaa milloin tahansa ja suorittaa omaan tahtiin verkon välityksellä. Kurssin kesto on 100 tuntia ja kurssilla toimii ohjaaja. Kurssin suorittamisesta myönnetään myös erillinen todistus. Yhtiöllä on Facebook sivut ja sillä on myös Twitter ja Pinterest tilit

Kilpailija D:

Ydinkilpailija D on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa 60 verkkokurssia 7 eri yrittäjyyteen liittyvästä aiheesta. Yhtiön koulutus sisältää verkko-opetusta, tehtäviä ja kokeita. Palvelun hinta on kurssikohtainen ja yhden kurssin suorittaminen maksaa 45 euroa tai jos opiskelija haluaa myös todistuksen 67,5 euroa. Kaikki kurssit ja niistä myönnettävä todistus maksaa 170 euroa. Kurssit voi maksaa myös kuukausi kerrallaan, jolloin yksi kurssi ja siitä myönnettävä todistus maksaa 53 euroa kuukaudessa ja sen jälkeen 26 euroa kuukaudessa. Yhtiö tarjoaa 6-12 kuukauden opiskeluoikeuden.

Kilpailija D:n koulutuksen tavoitteena on tarjota koulutusta pienyrittäjille ja auttaa uusia startup yrittäjiä menestymään. Yhtiön kohderyhmänä on ihmiset, jotka haluavat oppia yrittäjiksi ja se tarjoaa palveluaan englannin kielellä. Tämän yrityksen kilpailuvalttina on omaan tahtiin opiskelu verkossa 24/7 ja palvelu on todella edullinen. Opiskelijan on myös mahdollista saada palautetta ohjaajalta ja yhtiö on tarjonnut kurssejaan yli 600 000 opiskelijalle. Opiskelijoiden opiskeluoikeus on 6-12 kuukautta ja kursseista on mahdollista saada todistus. Kilpailija D:llä on käytössään Facebook sivut sekä Twitter tili ja Youtube kanava.

Kilpailija E:

Ydinkilpailija E on amerikkalainen yhtiö, joka tarjoaa startup verkkokursseja pienyrittäjille ja siitä kiinnostuneille. Yhtiön tarjoamien kurssien hinta on 20-50 euroa ja se tarjoaa myös kursseja ilmaiseksi. Kilpailija E:n koulutuksen tavoitteena on perustaa yritys jo olemassa olevilla taidoilla ja niistä kannattavimman taidon valitseminen. Kurssi pyrkii kehittämään opiskelijoille yrittäjyyden vaatimia taitoja.

Kilpailija E tarjoaa palveluaan globaaleille markkinoille ja ihmisille, jotka haluavat aloittaa yritystoiminnan ja siitä kiinnostuneille. Yhtiön kilpailuvalttina toimii verkko-opiskelu omaan tahtiin ja millä tahansa laitteella sekä laaja kielitarjonta. Opiskelija voi suorittaa kurssin englannin, espanjan, saksan, ranskan, italian portugalin, venäjän, turkin tai neljän eri Aasian kielellä. Kursseilla on myös ohjaaja ja yhtiö on tarjonnut kurssejaan yli 11-miljoonalle opiskelijalle.

Kilpailija F:

Ydinkilpailija F on englantilainen yritys, joka tarjoaa verkkovalmennus kurssin yrittäjyydestä, siihen liittyvistä taidoista ja rahoituksesta. Kurssi sisältää 11 aihetta yritystoiminnasta ja kurssin hinta on 36,15 euroa. Koulutuksen tavoitteena on valmentaa, ohjata ja kouluttaa yrittäjiä ympäri maailmaa.

Yhtiön kohderyhmänä on uudet yrittäjät ja aiheesta kiinnostuneet ja se tarjoaa palveluaan globaalisti englannin kielellä. Kilpailuvalttina toimii mahdollisuus verkko-opiskeluun, jonka voi suorittaa milloin tahansa, palvelun edullinen hinta sekä yrittäjähaastattelut. Kilpailija F:llä on käytössä vain yksi sosiaalisen median kanava, joka on Facebook.

Kilpailija G:

Ydinkilpailija G on englantilainen yritys, joka tarjoaa asiakkailleen verkkokurssin yrittäjyydestä ja uuden liikeidean kehittamisestä. Kurssi sisältää 6 moduulia ja sen lopussa on testi. Yhtiö tarjoaa kurssin todella edulliseen hintaan, joka on 29,70 euroa, tosin hintaan lisätään arvonlisävero.

Kilpailija G:n koulutuksen tavoitteena on auttaa opiskelijaa ymmärtämään yrityksen perustamisprosessi, yrityksen eri osa-alueiden oppiminen ja uuden liikeidean kehittäminen. Yhtiö tarjoaa palveluaan englanniksi globaalisti ihmisille, jotka haluavat perustaa pienyrityksen tai oppia kehittämään liikeidean. Yhtiön kilpailuvalttina toimii verkko-opiskelun mahdollisuus, sen edullinen hinta sekä opiskelijan on mahdollista saada kurssista todistus. Yrityksellä on oma Facebook sivusto sekä Twitter ja LinkedIn tilit.

Kilpailija H:

Ydinkilpailija H on USA:sta käsin toimiva yritys, joka tarjoaa yrittäjävalmennuskurssin yrittäjätoiminnan perusteista. Koulutus sisältää video-opetusta ja kurssin hinta on 24,95 euroa kuukaudessa. Yhtiön koulutuksen tavoitteena on auttaa opiskelijaa uuden startup yrityksen ja siihen liittyvän liikeidean kehittämisessä.

Kilpailija H:n kohderyhmänä on uudet yrittäjät ja se tarjoaa palveluaan englannin kielisenä Pohjois-Amerikassa, Euroopassa, Lähi-Idässä sekä Aasiassa. Yrityksen kilpailuvalttina toimii mahdollisuus verkko-opiskeluun omaan tahtiin ja millä tahansa laitteella. Yrityksellä on oma Facebook sivusto sekä tilit Twitterissä ja LinkedIn:ssä.

8.2 Marginaalikilpailijat

Marginaalikilpailijat tarjoavat koulutusta samoilla toimintavoilla ja teknologialla kuin Neba, mutta yhtiöiden palvelua tarjotaan eri kohdemaissa ja yhden yhtiön toimesta eri kohderyhmälle. Marginaalikilpailijoiden palvelu koostuu muuten samoista elementeistä kuin Neba:lla ja kilpailijat ovat seuraavat:

Kilpailija I:

Marginaalikilpailija I on irlantilainen yritys, joka tarjoaa naisyrittäjille verkkokurssin yrittäjyydestä. Kurssi sisältää 6 moduulia startup yrittäjyydestä ja yritystoiminnan eri osa-alueista. Kurssin hinta on 99 euroa ja koulutuksen tavoitteena on auttaa opiskelijoita oppimaan yritystoiminnan perusteet, kehittää kannattava liiketoimintasuunnitelma ja valmentaa naisia yrittäjiksi.

Kilpailija I tarjoaa koulutusta globaalisti naisyrittäjille kolmella eri kielellä, jotka ovat Englanti, Espanja ja Ranska. Yhtiön tarjoama koulutus kestää 50 tuntia ja sen kilpailuvaltteina toimii mahdollisuus verkko-opiskeluun ja kurssin suorittamisesta myönnettään myös todistus.

Kilpailija J:

Marginaalikilpailija J on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa 7 erilaista verkkokurssia yrityksen eri toiminnoista kuten liikeidean kehittäminen, markkinointi, taloushallinto ja johtaminen. Yhtiö tarjoaa yhden kurssin Entrepreneurship owner management 1891,80 euron hintaan sekä loput kurssit ja niistä myönnettävän todistuksen 691,30 euron hintaan.

Kilpailija J:n koulutuksen tavoite on auttaa opiskelijoita luomaan menestyvä liiketoimintasuunnitelma, kehittää liiketoimintataitoja sekä työllistää itsensä. Yhtiö tarjoaa koulutusta USA:n markkinoille englannin kielisenä ja sen kilpailuvaltteina toimii mahdollisuus verkko-opiskeluun ohjaajan avulla sekä kurssin suorittamisesta myönnettävä todistus. Yrityksellä on käytössään Facebook sivusto, Twitter ja Instagram tilit sekä Youtube kanava.

Marginaalikilpailija K:

Marginaalikilpailija K on australialainen yritys, joka tarjoaa yrittäjäverkkovalmennuskurssin pienyrittäjille. Kurssi sisältää 13 moduulia startup yrityksen perustamisesta, kuten lainsäädännölliset vaatimukset, sopimukset, kirjanpito, markkinoinnin perusteet ja riskien hallinta. Kurssin suorittaminen kestää 210 tuntia ja sen hinta on 523,60 euroa.

Koulutuksen tavoitteena on tarjota englannin kielistä koulutusta ihmisille, jotka haluavat perustaa yrityksen, kehittää startup yrityksen tuottavuutta ja valmentaa yrittäjiä sen hallinnoimisessa. Kilpailija K:n kohderyhmänä ovat australialaiset pienyrittäjät ja aiheesta kiinnostuneet. Yhtiön kilpailuvalttina toimii mahdollisuus verkko-opiskeluun, jonka voi suorittaa 6 kuukauden aikana omaan tahtiin. Kurssilla on ohjaaja ja siitä on myös mahdollista saada todistus. Yhtiöllä on omat facebook sivut, Twitter ja LinkedIn tilit sekä Youtube kanava.

Marginaalikilpailija L:

Marginaalikilpailija L on kanadalainen yritys, joka tarjoaa verkkokurssin yrittäjyydestä, johon sisältyy 10 moduulia, 30 videota, kurssikirja, tehtäviä sekä erilaisia neuvoja. Yhtiön tarjoaman palvelun yhden vuoden opiskeluoikeus ja e-kirja maksavat 135,60 euroa tai vaihtoehtoisesti printtikirja 201,60 euroa, hintaan tosin lisätään arvonlisävero.

Kilpailija L:n koulutuksen tavoite on auttaa opiskelijaa perustamaan menestyvä pienyritys. Kohderyhmänä ovat ihmiset, jotka haluavat perustaa yrityksen tai kehittää jo olemassa olevaa yritystä. Yhtiö tarjoaa palveluaan englannin kielellä Kanadan markkinoille. Kilpailuvalttina yrityksellä on mahdollisuus verkko-opiskeluun missä ja milloin tahansa, kurssikirja sekä asiantunteva ohjaus. Yhtiö on kouluttanut yli 5000 yrittäjää ja opiskelijoilla on mahdollisuus ladata valmis liiketoimintasuunnitelma pohja. Yhtiöllä on omat Facebook sivut ja Twitter sekä LinkedIn tilit ja Youtube kanava.

Marginaalikilpailija M:

Marginaalikilpailija M on australialainen yritys, joka tarjoaa 5 verkkokurssia startup liiketoiminnan aloittamisesta, tuotteen kehittämisestä sekä kannattavuuslaskennasta. Yhtiön tarjoaman palvelun hinta 12 kuukauden opiskeluoikeudelle 134 euroa ja mikäli opiskelija haluaa todistuksen, kurssin hinta on 181,60 euroa. Elinikäinen opiskeluoikeus ilman todistusta on 202 euroa ja todistuksen kanssa 270 euroa. Yhtiö tarjoaa myös lisäksi joitakin ilmaisia kursseja.

Koulutuksen tavoite on startup yritysideoiden myyminen, markkinoiminen ja tehtävien kehittäminen sekä jatkuva uusien asiakkaiden saaminen. Koulutusta tarjotaan englannin kielellä Australian markkinoilla ihmisille, jotka haluavat perustaa menestyvän pienyrityksen. Kilpailuvaltteina yhtiöllä on alhainen kurssihinta sekä mahdollisuus verkko-opiskeluun, johon kuuluu myös tutorohjaus. Yhtiöllä on käytössä omat Facebook sivut, Twitter ja LinkedIn tilit sekä Youtube kanava.

8.3 Tarvekilpailijat

Tarvekilpailijat pyrkivät tyydyttämään samojen asiakkaiden tarpeet erilaisella tuotteella. Neba:n tarvekilpailijan koulutus koostuu samoista elementeistä kuin Neba:lla, mutta sen koulutuksen kohderyhmänä ovat verkkoyrittäjät ja koulutus perustuu puhtaasti verkkoyrityksen kehittämiseen. Neba:n tarvekilpailija on:

Tarvekilpailija N:

Tarvekilpailija N on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa koulutusta verkkoyhtiön perustamiseen ja sen kehittämiseen. palvelun hinta on 31,70 euroa kuukaudessa tai vaihtoehtoisesti 285 euroa vuodessa. Yhtiön koulutuksen tavoite perustuu menestyvän verkkoyrityksen perustamiseen.

Yhtiö tarjoaa koulutusta englanniksi globaalisti verkkoyrittäjyydestä kiinnostuneille ja jo toiminnassa oleville yrittäjille. Yhtiön kilpailuvalttina on mahdollisuus verkko-opiskeluun, alhainen hinta sekä se, että jäsenyyden voi purkaa milloin tahansa. Opiskelijalla on myös mahdollisuus käyttää videokirjastoa ja yhtiö tarjoaa yrittäjäyhteisön asiakkailleen. Koulutus sisältää tehtäviä ja testejä sekä ilmaisen kirjan. Yrityksellä on käytössä omat Facebook sivut sekä Twitter ja Instagram tilit.

8.4 Potentiaaliset kilpailijat

Potentiaaliset kilpailijat ovat yrityksiä, jotka eivät myy mitään vaan tarjoavat palveluaan ilmaiseksi eivätkä tästä syystä varsinaisesti kilpaile Neba:n kanssa. Potentiaaliset kilpailijat saattavat tulla samalle liiketoiminta-alueelle, mikäli he alkavat tarjoamaan maksullista palvelua. Kuka tahansa opiskelija voi myös käyttää palvelua ilmaiseksi, mikä saattaa vähentää markkinoilla toimivien yritysten myyntiä. Potentiaaliset kilpailijat ovat seuraavat:

Potentiaallinen kilpailija O:

Potentiaallinen kilpailija O on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa kaksi verkkokurssia uusille ja jo toiminassa oleville yrittäjille. Ensimmäinen kurssi käsittelee yrityksen aloittamista ja toinen sen laajentamista. Yhtiö tarjoaa koulutuksen ilmaiseksi ja sen tavoite on luoda uusi toimiva liiketoimintasuunnitelma ja hyödyntää erilaiset liiketoiminta mahdollisuudet.

Kilpailija O tarjoaa palveluaan globaalisti englannin ja espanjan kielellä yrittäjille ja aiheesta kiinnostuneille. Yhtiön tarjoaman palvelun kilpailuvaltti on se, että koulutus on ilmainen ja yhtiö myöntää todistuksen opiskelijalle tehdystä liiketoiminta suunnitelmasta. Kurssi sisältää video-, teksti-, ja äänimateriaaleja sekä testejä ja loppukokeen. Opiskelijan on myös mahdollista ladata valmis liiketoimintasuunnitelma pohja yhtiön verkkosivuilta. Yhtiöllä on omat facebook sivut sekä tilit Twitterissä ja LinkedIn:ssä.

Potentiaallinen kilpailija P:

Potentiaallinen kilpailija P on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa 25 verkkokurssia startup yrittäjyydestä. Kurssit sisältävät markkinointia, rahoitusta, viestintää sekä yleistä tietoa liiketoiminnasta. Yhtiön koulutus on kokonaan ilmainen ja sen tavoite on yrittäjäkoulutus ja yritystoiminnan kehittäminen.

Kilpailija P tarjoaa palveluaan globaalisti opiskelijoille, yrittäjille sekä pienyrityksen omistajille. Kilpailuvaltteina yhtiöllä on verkko-opiskelun mahdollisuus sekä ilmainen hinta. Koulutus tarjotaan 7 eri kielellä, jotka ovat Englanti, Ranska, Kiina, Hindi, Portugali, Arabia ja Espanja. Yrityksellä on käytössä omat Facebook sivut ja Twitter sekä LinkedIn tilit.

Potentiaallinen kilpailija Q:

Potentiaallinen kilpailija Q on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa verkkokursseja yrittäjyyden eri osa-alueista, yrittäjävalmennusta ja asiantuntijoiden neuvoja. Kurssin

hinta on ilmainen ja koulutuksen tavoite on luoda uusi liiketoimintasuunnitelma ja auttaa yrittäjiä myös saamaan lainaa yritykselleen.

Kilpailija Q:n palvelua tarjotaan englannin ja espanjan kielisenä USA:n markkinoilla ja sen kohderyhmänä ovat uudet ja jo olemassa olevat yrittäjät ja siitä kiinnostuneet. Yhtiön kilpailuvalttina on ilmainen koulutus, asiantuntijoiden neuvot sekä organisaatio auttaa opiskelijaa lainan saamisessa. Yhtiö tarjoaa opiskelijoilleen mahdollisuuden ladata valmis liiketoimintasuunnitelma pohja ja palvelu sisältää paljon käytännön tietoa yrityksen perustamisesta. Yhtiöllä on käytössä omat Facebook sivut sekä Twitter, Instagram, LinkedIn tilit ja Youtube kanava.

Potentiaallinen kilpailija R:

Potentiaallinen kilpailija R on intialainen yritys, joka tarjoaa 6 verkkokurssia startup yrittäjyydestä. Kurssit sisältävät työpajoja, webinaareja sekä videoita ja koulutus on kokonaan ilmainen. Yhtiön tarjoaman koulutuksen tavoite on kehittää startup yrityksiä sekä kouluttaa yrittäjiä.

Kilpailija R tarjoaa palveluaan Intiassa englannin kielellä yrittäjille, jotka ovat motivoituneita aloittamaan uuden yrityksen. Kilpailuvalttina yhtiöllä on mahdollisuus verkko-opiskeluun sekä kurssit sisältävät asiantuntevan ohjauksen. Yhtiöllä on omat Facebook sivut sekä LinkedIn tili ja Youtube kanava.

Potentiaallinen kilpailija S:

Potentiaallinen kilpailija S on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa 17 erilaista verkkokurssia startup yrittäjille. Koulutus sisältää videoita, tehtäviä sekä kirjoja ja koulutus on kokonaan ilmainen. Yhtiön tarjoaman koulutuksen tavoite on oppia startup yrityksen perustaminen, sen hallinnoiminen ja liiketoiminnan kasvattaminen.

Kilpailija S tarjoaa palveluaan englanniksi USA:n markkinoilla uusille startup yrittäjille ja aiheesta kiinnostuneille. Yhtiön kilpailuvalttina on ilmainen koulutus ja asiantuntijoiden ohjaus kursseilla. Yhtiöllä on käytössä omat Facebook sivut ja Twitter, Instagram, LinkedIn tilit ja Youtube kanava.

9 YHTEENVETO HAASTATTELUSTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUSTULOKSISTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää ketkä ovat Neba:n kilpailijat ja mihin kilpailijaryhmiin ne kuuluvat. Työssä haluttiin myös saada selville kilpailijoiden kilpailukeinot, kilpailuedut ja kilpailustrategiat. Työn tehtävä oli tarjota kohdeyritys Neba:lle tietoa sen kilpailijoista, jota se voisi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Tietoa kerättiin haastatteleamalla kohdeyrityksen toimitusjohtajaa sekä keräämällä tietoa verkosta yrittäjävalmennusta tarjoavista yksityisistä yrityksistä.

(Liite 1)

Työn teoriaosuus alkoi käsittelemällä toimialan kilpailutilannetta Porterin kilpailukenttämallin avulla. Se koostuu viidestä kilpailutilanteeseen vaikuttavasta pääryhmästä, jotka ovat yrityksen nykyiset kilpailijat, mahdolliset uudet tulokkaat, korvaavat palvelut, mahdolliset toimittajat sekä mahdolliset ostajat.

Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään yrityksen kilpailukeinoja, jotka ovat se kokonaisuus, jolla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaisiin ja sitä kautta kehittämään ja parantamaan liiketoimintaansa. Palvelualan yrityksen kilpailukeinot ovat 7P:tä eli tuote, hinnoittelu, saatavuus, viestintä, prosessit, fyysinen olemus ja ihmiset.

Teoriaosassa käsiteltiin myös kilpailuetua ja kilpailustrategiaa. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen luomaa ylivoimaisuutta, joka on parempi kuin sen kilpailijoilla ja jota sen asiakkaat arvostavat, jonka avulla yritys pystyy tekemään parempaa tulosta. Kilpailuetu perustuu kahteen strategiaan, jotka ovat jalostamisstrategia, jolla yritys pyrkii differoimaan tuotteensa sen kilpailijoita paremmaksi. Toisena strategiana on hintastrategia, jonka avulla yritys pyrkii hinnoittelemaan tuotteensa muita paremmin.

Yrityksen kilpailustrategia sen sijaan perustuu kahteen tekijään, jotka ovat toimialan rakenne sekä asemointi. Toimialan rakenne vaikuttaa merkittävästi kilpailuun, koska esimerkiksi kaikilla aloilla ei ole samanlaisia kannattavuus tai kasvumahdollisuuksia. Asemointi vaikuttaa myös kilpailuun, koska eri toimialoilla toimivien yritysten asemat ovat kannattavampia kuin sen kilpailijoilla.

Teoriaosa päättyi kilpailija-analyysin käsittelemiseen, jossa yrityksen kilpailijoista tehdään peruskartoitus. Siinä pyritään tarkastelemaan strategisia liiketoiminta-alueita, millä saadaan selville kilpailulajien erityispiirteet. Yrityksen kilpailijat tulee luokitella neljään ryhmään, jotka ovat ydinkilpailijat, marginaalikirpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat.

Yrityksen suhteellisen edun, kilpailuedun tai kirpailuedun saavuttaminen vaatii syvällistä kilpailun tuntemista. Kirpailija-analyysillä avulla yritys oppii tuntemaan eri kilpailijaryhmiin kuuluvat yritykset, alaan vaikuttavien korvaavien tuotteiden ja teknologian luonne, tulevaisuuden näkymät sekä tiedostaa kilpailijoiden tavoitteet ja strategiat. Hyvän kilpailuanalyysin merkitys on yritykselle suuri sen tarkoitus kasvaa erityisesti niillä aloilla, joilla kannattavaa kysyntää on enemmän kuin tarjontaa.

Perustiedot kohdeyrityksestä

Neba eli North European Business Academy on suomalainen pienyritys, joka tarjoaa yrittäjäkoulutusta verkon välityksellä. Yhtiön toimitusjohtaja Jouni Suonpää kuvailee, että Neba on vielä alkuvaiheessa oleva yritys, jonka liikevaihto on 50-100 000 euroa. Neba tarjoaman palvelun pääkohdemaat ovat Vietnam, Kolumbia, Intia, Saudi-Arabia ja Filippiinit sekä Irak ja Turkki.

Neba pyrkii tavoittelemaan markkinaosuuksia aika laajalla otteella, koska yritys on vielä alkuvaiheessa ja näihin kyseisiin maihin Neba on saanut jakelijan eli sellaisen kontaktihenkilön, jonka avulla palvelua myydään. Neba työllistää tällä hetkellä kokopäiväisesti toimitusjohtajan sekä osa-aikaisesti myös yhden henkilön. Yritys myös ostaa alihankintana kolmelta yritykseltä, joiden työllistämät henkilöt voisivat olla vaihtoehtoisesti Neba:lla töissä. Lisäksi yrityksellä on tällä hetkellä yksi kaupallisen puolen opiskelija harjoittelijana. (Liite 2)

Toimialan rakenne

Koulutusvientitoimiala on rahassa mitattuna kymmeniä tai satoja miljoonia riippuen, mitä koulutusvientiin lasketaan mukaan. Suomessakin on monta isoa yliopistoa mu-

kana liiketoiminnassa ja yksi projekti saattaa Neba:n toimitusjohtajan mukaan olla helposti jo 500 000 euroa. Karkeasti kuitenkin arvioituna pelkästään puhdas koulutuksellisen elementin myyminen kansainvälisesti on rahassa mitattuna kymmeniä miljoonia. Koulutusvientitoimiala on maailmanlaajuisesti todella suuri ala, joiden suurimmat toimijat ovat USA, Englanti, Saksa ja Australia, joissa on jo satoja tai jopa tuhansia eri toimijoita.

Suurin osa Neba:n yksityisistä kilpailijaorganisaatioista on nimenomaan amerikkalaisia, englantilaisia ja australialaisia yrityksiä, jotka tarjoavat palveluaan lähinnä englanninkielisenä. Neba:lla on myös kanadalaisia, intialainen sekä irlantilainen kilpailija. Suuret koulutusvientimaat kuitenkin dominoivat maailman markkinoita.

Toimialan mennyt kehitys

Verkkoyrittäjäkoulutus toimialan mennyt kehitys ei ole kovinkaan pitkä. Neba oli ensimmäisten joukossa, jotka alkoivat panostamaan siihen Suomessa. Neba alkoi tarjoamaan yrittäjäkoulutusta kokonaan verkkopohjaisena vuosina 2006-07. Verkkovalmennuksen voidaan katsoa alkaneen 2000-luvun alussa ja Suomessa, Pohjoismaissa sekä Amerikassa ollaan tällä alalla edelläkävijöitä.

Kehittyvissä markkinamaissa kuten Kolumbiassa tai Afrikassa verkon välityksellä tarjottava yrittäjäkoulutus on vielä kokonaan uutta. Tästä syystä Neba pyrkii ja sen kannattaa lähestyä näitä vielä kehittyviä markkinoita sen tarjoamalla uudella tuotteella. Yrittäjäverkkovalmennusalan historia ei kuitenkaan kovinkaan pitkä ole vielä ollut.

(Liite 2)

Toimialan tuleva kehitys

Suomessa on ollut erilaisia vaiheita opiskelussa, missä aluksi on ollut vanhakantainen tapa opiskella vihkojen, kynien ja piirtoheitinkalvojen avulla. Tämän jälkeen seuraava vaihe on ollut, että lähetetään sähköpostia ja käytetään tietokoneita ja sitten on tullut jonkinlainen Moodle tai sähköinen alusta, jonne opettaja on tallentanut materiaaleja.

Seuraava vaihe on siirtyminen käyttämään järjestelmiä, jotka mahdollistavat videoiden ja materiaalien avulla interaktiivisuuden. Tämän jälkeen voidaan alkaa puhumaan älykkäästä opiskelusta ja oppimisympäristöstä. Suomessa on jo pari tarjoajaa, joilla on käytössä älykäsoppimisympäristö, jonka järjestelmä ohjaa opiskelijan edistymistä ja tarjoaa sille erilaisia tehtäviä. Älykkääseen opiskelualustaan rekisteröitynyt opiskelija antaa itsestään tietoja ja järjestelmä tarjoaa niiden pohjalta ehdotuksia, minkälainen koulutus henkilölle sopii. Tämänlainen järjestelmä on muutaman suomalaisen yrityksen käytössä ulkomailla, jota käytetään esimerkiksi työnhakukoulutukseen ja työvoimavälitykseen. Neba ei kuitenkaan aio siirtyä vielä älykkääseen oppimisympäristöön, koska sen tarjoamalla opiskelualustalla on vielä kysyntää.

Neban kilpailijat

Neban kilpailu on kiristynyt yksityisten organisaatioiden lisäksi myös eri maissa toimivien ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa. Neba on pyrkinyt tarjoamaan palveluaan ja ensisijaisesti lähestymään eri korkeakouluja sen kohdemaissa. Korkeakoulut tarjoavat yrittäjäkoulutusta ja heidän kauttaan suoritetusta tutkinnosta saa virallisen todistuksen, mitä Neba ei pysty tarjoamaan.

Tutkimuksessa selvitettiin Neba:n kanssa kilpailevia yksityisiä organisaatioita ja se osoitti, että ydinkilpailijoiden pääkilpailukeinot ovat verkko-opiskelun mahdollisuus, missä ja milloin tahansa. Ydinkilpailijoista 5 yritystä kilpailee alhaisella hinnalla ja muiden hinta oli suhteessa Neba:an paljon korkeampi. Ydinkilpailijat tarjoavat palveluaan globaalisti lähinnä englanninkielisenä ja kaikilla oli käytössä useita sosiaalisen median kanavia.

Marginaalikilpailijoiden pääkilpailuetuna toimii myös mahdollisuus verkko-opiskeluun missä ja milloin tahansa sekä kurssista myönnetään todistus. Marginaalikilpailijoista vain yksi tarjoaa palveluaan halvemmalla ja muut paljon kalliimmalla kuin Neba. Näistä yrityksistä vain yksi tarjoaa palveluaan globaalisti, tosin sen kohderyhmänä ovat ainoastaan naiset. Muut yritykset ovat kohdentaneet toimintansa USA:han, Kanadaan ja Australiaan. Yksi kilpailu keino on myös kursseilla mukana oleva ohjaaja.

Tarvekilpailijoita oli vain yksi, joka tarjoaa palveluaan globaalisti, mutta sen kohde-ryhmänä on verkkoyrittäjät. Kyseisen yrityksen kilpailu keinot ovat verkko-opiskelu sekä alhainen hinta. Yhtiöllä on käytössään monta sosiaalisen median kanavaa.

Potentiaalisista kilpailijoista osa tarjoaa palveluaan globaalisti ja osa vain USA:n markkinoille. Näiden yritysten pääkilpailukeinot ovat ilmainen hinta ja valmennuksen suorittamisesta myönnettävä todistus. Potentiaaliset kilpailijat eivät suoranaisesti kilpaile Neba:n kanssa, mutta heidän palvelunsa on kuitenkin kaikkien saatavilla. Nämä ilmaispalvelut käyttävät myös useita sosiaalisen median kanavia.

Kilpailutilanteesta huolimatta Neban vahvuutena kuitenkin on, että sen tarjoama koulutus on paljon käytännönläheisempää ja heillä on paljon aitoa yritystoimintaan perustuvaa kokemusta. Neba:n palvelun kielivaihtoehdot ovat myös paljon sen kilpailijoita laajemmat ja yhtiön koulutuksen avulla on syntynyt todella paljon uusia yrityksiä työllistymisen näkökulmasta. Neba:lla on myös mahdollisuus henkilökohtaiseen konsultointiin ja se on julkaissut kirjan opiskelijoita varten. Neba:lla on käytössä kuusi sosiaalisen median kanavaa, jotka ovat Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, LinkedIn ja Vimeo.

Toimialan kilpailun luonne

Toimialan kilpailun luonne on, että markkinoilla toimii isoja yliopistoja ja erilaisia korkeakouluja, jotka tarjoavat yrittäjyyteen tähtäävää koulutusta ja myöntävät koulutuksestaan virallisen todistuksen. Nämä yliopistojen yrittäjyysohjelmien akreditoidut eli virallisesti arvostetut todistukset ovat hyvin arvostettuja akateemisessa maailmassa.

Toisena asiana ovat ilmaiseksi tarjottavat koulutukset, joita on paljon Pohjoismaissa ja muualla Länsimaissa. Esimerkiksi erilaiset uusyrityskeskukset tarjoavat erilaisia ilmaisia koulutusohjelmia, minkä seurauksena Neba ei usko, että sillä on markkinoita Länsimaissa. Neba:lla ei ole kilpailua kehittyvissä maissa, minne se pääsääntöisesti palveluaan tarjoaa. Neba uskoo, että sillä on kysyntää, koska monet eivät tiedä globaalisti ilmaiseksi tarjottavista palveluista eikä heillä ole ymmärrystä käyttää näitä palveluita. (Liite 2)

Korvaavien tuotteiden ja teknologian vaikutus

Teknologian vaikutus on alaan suuri, koska Neba tarjoaa yrittäjäkoulutusta kokonaan verkon välityksellä lähinnä kehittyvissä maissa. Kehittyvissä maissa kuten Afrikassa internetin käyttö on monesti paljon kalliimpaa kuin itse opiskelu. Neba tarjoaa palveluaan myös suljetuissa yhteiskunnissa kuten Vietnamin, joka on kommunistinen ja siellä on valtiolla käytössä vahvat palomuurit. Tämä tarkoittaa, että jos Neba tarjoaa palveluaan kansainvälisesti ja serveri sijaitsee Saksassa tai jossain muualla Euroopassa niin suljetun valtion palomuuuri estää tai hidastaa opiskelua. Tämän seurauksena Neban palvelun videot tai materiaalit eivät pyöri kunnolla. Myös yleinen mahdollisuus käyttää nettiä rajoittaa Neba:n liiketoimintaa kuten Saudi-Arabiassa missä ei saa vapaasti käyttää nettiä eikä opiskelija pysty sen seurauksena osallistumaan verkkokoulutukseen. Eli verkkoyhteys ja sen käyttömahdollisuudet vaikuttavat alaan merkittävästi ja haittaa Neba:n menestystä. (Liite 2)

Kilpailijoiden tavoitteet

Kilpailijoiden tavoitteet ovat samat kuin Neba:lla eli kaikki tavoittelevat myynnin edistämistä ja rahallista hyötyä.

Neba:n kilpailijoiden asemoituminen

Monen kilpailijan tarjoama yrittäjäkoulutus on vain pieni osa niiden liiketoimintaa ja heillä on valtavat resurssit. Monella kilpailijalla on suuret taloudelliset resurssit ja markkinointibudjetit taustalla. Heidän tarjoamansa yrittäjäkoulutus on vain pieni osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Monella yksityisellä yrityksellä on myös yhteistyötä suurten yliopistojen kanssa, minkä kautta he saavat rahoituksen toiminnalleen. Harva kilpailija kuitenkin toimii niin kuin Neba, jolle yrittäjäkoulutus on keihäänkärkituote.

Neban kilpailijoiden käyttämät kilpailustrategiat

Neban kilpailijoiden käyttämä kilpailustrategia on lähteä liiketoimintaan mukaan suurella volyymillä ja tarjota startup yrittäjävalmennusta, josta saa akateemisen todistuksen. Kilpailijat tarjoavat palveluaan osana akateemista ohjelmaa ja opiskelijalla on mahdollisuus saada akreditoitu todistus opiskelusta.

Kilpailijoiden kilpailuasema

Kilpailijoiden kilpailuasema on akateemisessa maailmassa hyvä, koska heillä on taustalla iso yliopisto tai luotettava organisaatio ja laadukkaita ohjelmat. Akateemisessa maailmassa kilpailijoilla on hyvä perusluottamus omaan toimintaansa. Heidän heikkoutensa ovat kuitenkin pyrkiä tuottamaan uusia yrityksiä työllistymisen näkökulmasta, mutta akateemiset meriitit ovat kilpailijoilla hyvät.

Porterin kilpailukenttämalli

Nykyiset kilpailijat

Neba:n haasteena on ollut kehittyvissä maissa se, että siellä on totuttu saamaan Länsimaista kehitystyötä tai kehitysapua. Tämä on johtanut siihen, että näissä maissa kuten Vietnamin organisaatiot ovat mielellään tekemässä yhteistyötä, mutta heillä on odotuksena, että se on ilmaista. Neba:n haasteena on ollut asiakkaiden haasteet saada rahoitus koulutukselle.

Uudet tulokkaat

Uudet tulokkaat vaikuttavat alan kannattavuuteen siten, että niillä on isot budjetit ja he saattavat tulla markkinoille kilpailemaan hinnan avulla. Monet pystyvät tarjoamaan yrittäjäkoulutusta halvalla hinnalla tai jopa ilmaiseksi ja lisäksi he pystyvät tarjoamaan jonkin näköisen starttirahan tai starttiapurahan niille, jotka aloittavat uuden yrityksen.

Uudet tulokkaat muodostavat suuren uhkatekijän Neba:lle, koska se ei pysty tarjoamaan samanlaista kokonaispakettia ja se yrittää myydä omaa palveluaan kovalla rahalla.

Korvaavat palvelut

Yksi korvaava palvelu, joka saattaisi korvata Neba:n palvelun on sellainen versio, missä asiakas voisi ladata tarjoamansa koulutuksen esimerkiksi puhelimeen. Jos tiedosto olisi pakattu niin tiiviiseen, että se ei veisi paljon tilaa, jolloin opiskelija voisi opiskella offline tilassa eikä tarvitsisi verkkoyhteyttä. Tämänlainen palvelu varmasti ohittaisi Neba:n tarjoaman koulutuspalvelun.

Tämänlainen palvelu on tietyissä maissa todella suuri uhkatekijä, koska verkkoyhteys voitaisiin korvata. Uhkatekijän muodostaa ne palvelut, jotka eivät tarvitse verkkoyhteyttä ja joiden palvelut eivät ole riippuvaisia siitä, että heidän tieto olisi serverissä.

Toimittajat

Neba:n tavarantoimitus ei ole kovinkaan iso juttu, mutta yhtiö ostaa yhteistyönä markkinointia ja google aktiviteettia Dönner & Blitz nimiseltä yhtiöltä. Toisena yhteistyökumppanina on Korioso niminen yritys, jolta Neba ostaa blogeja sekä sosiaalisen median markkinointia ja muuta viestintää.

Neba toimii Cimsonin konsernin muiden yritysten kanssa samoissa tiloissa ja kaikki toimistotarvikkeet hoituvat konsernin kautta. Neba:lla on myös yhteistyöprojekti suomalaisen ammattikorkeakoulun kanssa, joka suunnittelee yrittäjäyyspelejä Neba:n yrittäjäkenttään.

Toimittajat vaikuttavat Neba:n liiketoimintaan siten, että sen ei tarvitse palkata osat tai kokoaikaistyöntekijöitä vaan se voi ostaa tietyn osaamisen ulkopuolelta. Tässä vaiheessa työnvoiman ja ulkoistettujen liiketoiminta osa-alueiden tarve on vielä vähäinen, minkä seurauksena Neba katsoo, että tämänlainen toimintaversio on heille kustannustehokkaampi.

Ostajat

Toistaiseksi Neba:lla ei vielä ole paljoa asiakkaita ostajina, koska yritys on vasta koulutusviennin alkuvaiheessa. Vasta muutama yksityishenkilö on ostanut Neba:n palvelua ja heillä on myös erilaista koulutuspartnerointia. Myös yksi suurempi suomalainen yliopisto on ostanut Neba:n palvelun osaksi omaa koulutusvientiä, jonka kanssa Neba teki yhteistyötä.

Neba:n muodostama kilpailuetu

Neba:lla on kolme sellaista kilpailuetua, joita sen kilpailijoilla ei ole ja joihin Neba:n johto luottaa. Ensimmäinen on osaamiseen perustuva koulutusmalli. Tämä tarkoittaa, että Neba:n koulutusohjelmaan voi osallistua, vaikka ei olisi vielä omaa yritysidea. Neba:lla on käytössä pedagoginen innovaatio, johon se itse luottaa. Neba auttaa sen opiskelijoita löytämään yritysideaan heidän omasta henkilökohtaisesta osaamisestaan. Monilla yrittäjävalmennusta tarjoavilla yrityksillä on käytössä koulutusmalli, missä henkilö tulee koulutukseen jo valmiin ideaan kanssa, jota sitten autetaan laittamaan myyntikuntoon ja myymään se idea muille. Tämänlaisella konseptilla toimivien yritysten tarkoitus on vain saada jokin, esimerkiksi tekniseen innovaatioon liittyvä liiketoimintasuunnitelma sellaiseen kuntoon, että sille saadaan rahoitus sen ympärille.

Toisena kilpailuvalttina on, että Neba panostaa yleisiin työelämävalmiuksiin. Näillä tarkoitetaan oppimiskykyä, itsearviointikykyä ja ongelmanratkaisukykyä. Monet menestyvät liiketoiminnassa ja yleisesti työelämässä paremmin, jos he pystyvät realistisemmin arvioimaan itseään, osaamistaan ja tekemistään ja on hyviä ongelmanratkaisijoita. Neba panostaa omassa koulutuksessaan näihin kolmeen taustatekijään, joita kutsutaan success factoreiksi eli menestystekijöiksi.

Kolmas kilpailutekijä, joka Neba:lla on ylivoimainen muihin nähden, on että heillä on erinomaisia kartoituksia ja erilaisia itsearviointitestejä, jotka auttavat opiskelijaa arvioimaan itseään, kehittämään ja suunnittelemaan liiketoiminnan kehitysprosessia. Neba on itse kehittänyt osan näistä kuluneen 20 vuoden aikana eikä kenelläkään muulla ole samanlaisia. Tämä luo Neba:lle ylivoimaisuutta ja toimii yhtiön taustaimagona. Nämä

kolme erilaista kilpailuvalttia ovat ne seikat, joita Neba:n asiakkaat sen tuotteissa arvostaa.

Neba:n kilpailijoiden kilpailuedut

Neba:n kilpailijat pyrkivät luomaan oman kilpailuedun panostamalla opetusmateriaaleihin kuten videoiden laatuun. Osa kilpailijoista pyrkii kilpailemaan hinnalla ja jos-sain määrin antaa ilmaista tavaraa netissä. Osa ilmaispalveluista ei suoraan kilpaile Neba:n kanssa, koska ne eivät myy mitään, mutta nämä yritykset muodostavat kuitenkin riskitekijän Neba:lle.

Yhtenä kilpailuryhmänä toimii oppilaitokset, jotka pyrkivät kilpailemaan akateemisella tutkinnolla ja siitä saatavalla todistuksella. Monella esimerkiksi amerikkalaisella oppilaitoksella on suurella budjetilla tehdyt opiskeluvideot, joilla ne kilpailevat. Monet myös tarjoavat uusille yrityksille jonkinlaista startup rahoitusta, jonka avulla pyritään saamaan isot koulutusvientiprojektit käyntiin.

Kilpailukeinot

Tuote

Neba:n kilpailijoiden tarjoamat lisäedut ovat nimenomaan akateeminen todistus ja akateemiset oppiarvot. Kilpailijat myös tarjoavat alkaville yrityksille startup rahoitusta ja monilla on ilmaisia palveluita. Neba:n kilpailijat differoivat omat tuotteensa tarjoamalla akateemiseen opiskelumaailmaan soveltuvaa koulutusta.

Neba:n tarjoaman palvelutuotteen elinkaari vaatii sen päivittämisen muutaman vuoden välein. Neba:n yrittäjävalmennuksen ensimmäinen versio lanseerattiin 2006-07 ja nyt heillä on käytössä versio 4.0. Tuotteen elinkaari ei kovinkaan montaa vuotta ole ilman sen jatkuvaa päivittämistä.

Hinnoittelu

Neba:n kilpailijoiden hintapolitiikka on, että monet tarjoavat todella kallista tuotetta, joka maksaa monta tuhatta. Erityisesti Neba:n ydinkilpailijoilla on käytössä kermankuorinta- ja imagohinnoittelu, jolloin tuotetta myydään muita paljon kalliimmalla. Toiset taas tarjoavat palveluaan hyvin edullisesti tai ilmaiseksi ja silloin puhutaan penetraatio- ja volyymihinnoittelusta. Neba:n koulutus on markkinoilla halvimmasta päästä ja se maksaa 150 euroa, tosin hintaan lisätään vielä arvonlisävero.

Monet kilpailijat, jotka tavoittelevat suuria asiakkaita, kuten yliopistoja monesti antavat ilmaiseksi isoja bonuksia, jotta saadaan asiakassuhde syntymään. Monet pyrkivät myös saamaan esimerkiksi Maailmanpankin tai jonkin muun rahoittajan, jonka rahoituksen avulla pyritään saamaan asiakkaita.

Neba:n ja sen kilpailijoiden lähtökohtana kuitenkin on, että pyritään saamaan myyntiä ja rahaa, minkä seurauksena mitään suurempaa polkumyyntiä ei kenelläkään suoraan ole näköpiirissä. Markkinat toimivat polypolistisessä tilanteessa eli niillä on useita myyjiä ja ostajia. Yrittäjäverkkovalmennuksen markkinasuhde on heterogeeninen eli asiakkaat näkevät tuotteiden olevan erilaisia eikä tällöin tuotteen hinnan alentaminen välttämättä vaikuta kilpailijoiden tuotteiden kysyntään.

Saatavuus

Neba:n kilpailijat kuten Neba itse toimittavat palvelunsa asiakkaille verkon välityksellä, koska kyseessä on verkkokoulutus. Kilpailijoilla on omat eri versionsa, miten salasanat ja tunnukset jaetaan. Kilpailijoiden tuotteet ovat pääsääntöisesti hyvin asiakkaiden saatavilla, kun asiakas on rekisteröitynyt palvelun käyttäjäksi.

Kilpailijoiden palvelukyky on pääsääntöisesti hyvä, mutta lähtökohtana on kuitenkin, että yritys on kohdemaan vientitoiminnassa fyysisesti läsnä. Neba:kin liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että sillä on edustus sen kohdemaassa, joka pyrkii markkinoimaan sekä myymään sen palvelua.

Viestintä

Kilpailijoiden käyttämistä viestintäkanavista henkilökohtainen myyntityö on kaikkein tärkein. Yrityksellä pitää olla läsnäolo kohdemaassa ja sitten myös sosiaalisen median kanavat ovat monilla käytössä. Kilpailijat ovat myös läsnä messuilla ja koulutustapahtumissa, jotka ovat yksi merkittävimmistä kanavista.

Kilpailijoiden viestinnän kohderyhmänä ovat eri organisaatioiden päättäjät eli esimerkiksi yliopistojen rehtorit ja muut, jotka tekevät hankinta päätöksiä. Kilpailijat pyrkivät viestimään omille kohderyhmilleen omia kilpailuetuja. Monen kilpailijan myyntivaltteihin kuuluu akateemisuus ja mahdollinen lisärahoitus.

Prosessit

Monilla kilpailijoilla on samat haasteet, kuin Neba:lla eli online koulutuksen myyminen, mikä ei ole kovinkaan haastavaa, mutta sitten erilainen face to face koulutuksen järjestäminen tuottaa monille varmasti vaikeuksia.

Fyysinen todistusaineista

Kilpailijoiden palveluiden ulkoasu vaihtelee paljon, mutta monilla on isolla rahalla tehtyjä videoita ja ne ovat yleisesti panostaneet omaan ulkoasuunsa. Kilpailijoiden palveluiden mielikuvassa on paljon heittelyä. Ilmaiseksi palveluaan tarjoavat organisaatiot eivät sellaisenaan sovellu mihinkään, mutta sitten on suuremmat toimijat, joiden ulkoasu on todella erinomaisen hyviä ja tarkkaan mietittyjä.

Ihmiset

Kilpailijoiden asiakkaat pyrkivät samalla tavalla kuin Neba:kin osallistumaan ja vaikuttamaan asiakaspalautteen avulla. Yritykset pyrkivät nimenomaan asiakaspalautteen avulla kehittämään ja parantamaan omia palveluitaan ja sillä on suurin merkitys.

10 TOIMINTASUOSITUKSET

Kohdeyritys Neba:n tarjoaman verkkovalmennuksen ylivoimaiset tekijät ovat ne kolme kilpailuetua, joita ei muilla ole eli valmennukseen voi osallistua, vaikka ei olisi omaa liikeideaa. Toisena on panostaminen yleisiin työelämävalmiuksiin ja kolmantena sen kartoitukset ja itsearviointitestit. Yhdelläkään kilpailijalla ei ole samanlaisia ja Neba:n kannattaisi tuoda näitä enemmän esiin sen verkkosivujen tai sosiaalisen markkinoinnin avulla.

Toinen asia, joka Neba:lla nousee esiin, on myös sen opiskelijoiden mahdollisuus saada sponsoritukea opiskeluun. Vaikka Neba ei pysty tarjoamaan minkäänlaista strati-
tirahaa sen opiskelijoille, he voivat kuitenkin saada opiskeluun taloudellista tukea yhtiöltä. Koska Neba tarjoaa koulutusta lähinnä kehittyvissä maissa, monet varmasti haluaisivat osallistua auttamaan eri opiskelijoita suorittamaan koulutuksen. Neba:n kannattaisi markkinoida palvelua eri organisaatioille ja tarjota mahdollisuutta osallistua yrittäjäkoulutuksen tarjoamiseen lahjoitusten tai esimerkiksi Joulukampanjan avulla.

Hinnan puolesta Neba on mielestäni erittäin hyvin hinnoiteltu. Neba:n palvelu on todella laadukas ja sillä on neljä eri kielivaihtoehtoa, minkä seurauksena sen ei ainakaan kannata juurikaan alentaa hintaa. Monen edullisemmin palveluaan tarjoavan yrityksen koulutus ei sisällä yhtä laadukasta pakettia eikä heidän palvelu ole tarpeeksi kilpailukykyinen. Mielestäni tulevaisuudessa Neba voisi markkinoida sponsoriavustajille mahdollisuuden lahjoittaa pienempiä summia, minkä seurauksena opiskelijat voisivat saada osan opiskelulisenssistä ilmaiseksi. Sponsoriavustajien ei silloin tarvitsisi kustantaa koko palvelun hintaa.

Kaikkein vaarallisimmat kilpailijat vaikuttaisivat olevan ydinkilpailijat A, B ja C. Näiden yritysten palvelu vaikuttaa laadukkaalta, mutta myös sen hinta on huomattavasti korkeampi. Näiden yritysten ulkoasu ja erityisesti sosiaalisen median näkyvyys on muita parempi. Neba:n käyttämät sosiaalisen median kanavat ovat samat ja niiden ulkoasuun on panostettu paljon. Neba voisi mielestäni tuoda esiin verkkosivuillaan positiivisella tavalla erilaisia menestystarinoita heidän opiskelijoiden kokemuksista. Neba:n verkkosivut ovat kuitenkin mielestäni muuten hyvin suunniteltu.

Mielestäni Neba:n kannattaa edelleen panostaa sosiaalisen median markkinointiin ja tuoda omia kilpailuetuja ja asiakaskokemuksia enemmän esiin. Monet Neba:n kilpailijatkin ovat panostaneet paljon esimerkiksi omiin Facebook sivuihinsa ja sosiaalisen median markkinointi on nykypäivänä todella tehokasta.

11 LOPPUSANAT

Opinnäytetyön tekeminen oli todella haastavaa ja työlästä. Alkuvaikeuksien jälkeen aloin osallistumaan opinnäytetyökliniikkaan, jonka kautta sain ohjausta ja neuvoja työn tekemiseen. Opinnäytetyö eteni välillä vauhdilla, mutta motivaation löytäminen oli aika ajoin hankalaa. Tein aluksi työtä opintojen ohessa mikä välillä oli aika uuvuttavaa, mutta olen tyytyväinen, että sain työn lopulta valmiiksi.

Itsenäisesti tehty työ oli lopulta todella palkitseva ja opettavainen kokemus. Uskon, että työ auttaa kohdeyritystä ja omat kokemukset auttavat tulevaisuudessa työelämässä. Työn tekeminen kiteytti opiskelussa kartoitettua osaamista ja opin työtä tehdessä paljon uutta. Uskon, että hyödyn opinnäytetyöprosessin suorittamisesta tulevaisuudessa.

Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa tutkimuksen, joka perustuu yksityisten organisaatioiden sijaan korkeakoulujen harjoittamaan koulutusvientiin. Tutkimusjoukkona voisi olla jonkin tietyn maan oppilaitokset, jotka harjoittavat kansainvälistä koulutusvientiä.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.

Eduexport. 2017. Viitattu 30.10.2017. <http://www.eduexport.fi/the-role-of-flf>

Elearn. 2018. Viitattu 18.10.2018. <https://www.elearn.ncp.fi>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. p. Porvoo. WSOY

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. p. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Porvoo. Kirjayhtymä Oy

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOYpro Oy.

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle : Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. 5. p. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Koppa Jyväskylän yliopisto. 2017. Viitattu 10.12.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kova tavoite Suomen koulutusvienti jopa kolmanneksen kasvuun parissa vuodessa. 2016. Talouselämä. Viitattu 30.10.2017. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kova-tavoite-suomen-koulutusvienti-jopa-kolmanneksen-kasvuun-parissa-vuodessa/71379dd6-d87a-382b-a6c7-afc2fab2722e>

Lahti, A. 1983. Yrityksen kilpailustrategia. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services marketing. England: Pearson.

North European Business Academy. 2017. Viitattu 30.10.2017. www.neba.fi

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

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Saukkonen, P. 2017. Tutkielmanteon tukisivut. Viitattu 10.12.2017
<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>

Tampereen yliopisto. 2017. Viitattu 10.12.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Tekes. 2015. Viitattu 30.10.2017. <https://www.tekes.fi/en/whats-going-on/news-from-tekes/the-future-of-Finlands-education-exports-lies-in-small-enterprises-and-large-ideas/>

Vuori, J-P. 2011. Kasvun paikka. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelun runko

- Perustiedot kohdeyrityksestä:
 - Paljonko on Neban liikevaihto?
 - Mitkä ovat Neban koulutusviennin kohdemaat?
 - Kuinka monta työntekijää Neballa on?
- Toimialan rakenne:
 - Kuinka suuri koulutusviennin toimiala on rahassa mitattuna?
 - Kuinka monta yritystä maailman markkinoilla toimii?
 - Minkälainen on ollut verkkoyrittäjäkoulutus toimialan mennyt kehitys?
 - Minkälainen on toimialan tuleva kehitys?
- Porterin kilpailukenttämalli:
 - 1. Ryhmä: Nykyiset kilpailijat
 - Miten markkinoilla jo toimivat yritykset vaikuttavat yrittäjäkoulutusalan annattavuuteen?
 - Minkälaisen uhkatekijän nämä yritykset muodostavat Neballe?
 - 2. Ryhmä: Uudet tulokkaat
 - Miten mahdollisesti markkinoille tulevat uudet yritykset vaikuttavat alan kannattavuuteen?
 - Minkälaisen uhkatekijän nämä yritykset mahdollisesti muodostavat Neban liiketoiminnalle?
 - 3. Ryhmä: Korvaavat palvelut
 - Minkälainen palvelu mahdollisesti saattaisi korvata Neban markkinoilla tarjoavan palvelun?
 - Kuinka suurena uhkatekijänä pidät tätä?
 - 4. Ryhmä: Toimittajat
 - Minkälaisia tavarantoimittajia Neballa on?
 - Miten nämä yritykset vaikuttavat Neban liiketoiminnan kannattavuuteen?
 - (Neuvotteluvoima yhtiön tuottojen suhteen?)
 - 5. Ryhmä: Ostajat
 - Minkälaisia ostajia Neballa on ja miten ne vaikuttavat yhtiön liiketoiminnan kannattavuuteen?
 - (Neuvotteluvoima yhtiön tuottojen suhteen?)
- Kilpailuetu
 - Miten Neba pyrkii luomaan kilpailuedun tuotteillaan?
 - Minkälaisia tuoteominaisuuksia Neban asiakkaat arvostavat sen tuotteissa?
 - Minkälainen on Neban taustaimago eli miten yhtiö tuo esiin tuotteiden seikat, jotka ovat ylivoimaisia tai erilaisia kuin sen kilpailijoilla?
 - Minkälaisia kilpailuetuja Neban kilpailijat pyrkivät tarjoamaan?
 - Minkälaisia tuoteominaisuuksia Neban kilpailijat tarjoavat tuotteissaan?

- (Minkälaisia lisäominaisuuksia on Neban kilpailijoiden tarjoamissa tuotteissa?)

- Kilpailijoiden ryhmittely
 - Ketkä ovat Neban kilpailijat?
 - (Tämä kysytään vain jos tiedossa on uusia kilpailijoita, joita Neban kilpailijaraportissa ei vielä ole.)

- Kilpailija-analyysi
 - Minkälainen on toimialan kilpailun luonne?
 - Minkälainen on korvaavien tuotteiden ja teknologian luonne ja vaikutus toimialaan?
 - Minkälaisena näet Neba:n kilpailijoiden tavoitteet?

- Kilpailustrategia:
 - Miten toimiala on rakentunut?
 - Minkälaiset ovat yritysten välisen kilpailun olosuhteet?
 - Miten Neban kilpailijat ovat asemoituneet?
 - Millaista kilpailustrategiaa Neban pahimmat kilpailijat käyttävät?
 - Entä mikä on niiden kilpailuasema?

- Kilpailijoiden kilpailukeinot:
 - Tuote
 - Minkälainen on Neban kilpailijoiden tuotekokonaisuus? Eli minkälaisia lisäetuja ja mielikuvia kilpailijat mahdollisesti tarjoavat ydintuotteen lisäksi?
 - Kuinka pitkä on yrittäjäverkkovalmennustuotteiden elinkaari?
 - Miten kilpailijoiden tuotteet ovat differoitu?
 - Hinnoittelu
 - Minkälainen on markkinoiden kilpailutilanne ja miten se vaikuttaa tuotteiden hintaan?
 - Minkälainen on Neban kilpailijoiden hintapolitiikka?
 - Minkälaisia alennuksia ja maksuehtoja Neban kilpailijat mahdollisesti tarjoavat?
 - Saatavuus
 - Miten kilpailijoiden palvelut toimitetaan asiakkaille?
 - Miten hyvin kilpailijoiden tuotteet ovat asiakkaiden saatavilla?
 - Minkälainen on kilpailijoiden palvelukyky ostajan näkökulmasta?

- Viestintä
 - Mitä eri viestintäkanavia kilpailijat käyttävät?
 - Mitä pidät näistä tärkeimpänä?
 - Mitkä ovat kilpailijoiden viestinnän tärkeimmät kohderyhmät?
 - Mitä kilpailijat pyrkivät viestimään kohderyhmille?
 - Mikä on heidän myyntivalttinsa?
- Prosessit
 - Kuinka hyvin Neban kilpailijoiden palveluprosessi on suunniteltu?
 - Esimerkiksi: koulutuksen järjestämisen prosessi?
- Fyysinen todistusaineisto
 - Minkälainen on kilpailijoiden palveluiden ulkoasu?
 - Esimerkiksi verkkosivut, sosiaalisen median kanavat tai muu asiakkaille näkyvä osuus?
 - Minkälainen mielikuva kilpailijoiden palveluiden fyysisestä olemuksesta jää?
- Ihmiset
 - Miten kuvailisit kilpailijoiden asiakaspalvelua?
 - Miten kilpailijoiden asiakkaat pyrkivät osallistumaan ja vaikuttamaan niiden toimintaan?
 -

LIITE 2 Teemahaastattelun vastaukset

1. AIHE: Toimialan rakenne:

a. Kuinka suuri koulutusviennin toimiala on rahassa mitattuna?

Onhan se miljoona bisnes, mutta puhutaanko nyt Suomen, suomalaisten yritysten koulutusviennistä vai ihan kaikkien maailmanlaajuisesti?

Koulutusvienti on kymmenissä tai sadoissa miljoonissa kuitenkin, Suomenkin osalta. Siellä on kuitenkin isoja yliopistoja ja muita mukana, että yksi tuollainen projekti on helposti puoli miljoonaa miljoona ja sitten se kysymys kanssa että mitä siihen lasketaan siihen koulutusvientiin?

Lasketaanko sellaiset mukaan jotka tarjoavat tällaisia teknisiä apuvälineitä, vaikka tällaista älykästä opintojen seurantaa tai opiskelijoiden niin kuin yliopistojen tällaista opiskelijoiden ohjauksen työkalua, joka ei sinällään liity mitenkään opettamiseen, mutta joka liittyy siihen miten yliopisto vaikka esittelee omia palveluitaan.

Vaikka viikon ruokalistaa, että se on vaikka jossain tämmöisessä alustassa ja kaikki tentit ja lukujärjestykset on siellä, jos tämmöinenkin lasketaan niin, kyllä se varmaan sitten sadoissa miljoonassa on.

Jos puhutaan ihan puhtaasti vain ja ainoastaan siitä, että siihen liittyy tällainen koulutuksellinen elementti niin, että sen täytyy olla koulutusta, että ei koulutukseen liittyviä asioita niin silloin se voi olla että se on kymmeniä miljoonia, mutta tää on, mä tuunustan, että tää on semmoinen arvio, ei perustu niin kuin fakta tietoon, et semmoista lukua mulla ei ole nyt tässä tiedossa eikä ole saatavilla, että uskaltaisin ihan varmasti sanoo.

b. Kuinka monta yritystä maailman markkinoilla toimii?

Joo maailman markkinoilla toimii kyllä valtava määrä, koska Suomesakin meillä on tää education export. Education expert opetushallinnon alasuuteen on siirretty eli oph:n alaisuuteen on siirretty tämmöinen kuin education expert. Se on suomalaisten koulutusviejien tämmöinen verkosto ja siellä mä muistan kun meidät hyväksyttiin siihen porukkaan niin me oltiin ensimmäisten 30 joukossa ja nyt mä jostain huomasin että siellä on 76 tai vähän vajaa sata jäsentä.

Et pelkästään siinä on sen verran, mutta sitten, jos mennään kansainvälisesti niin onhan siellä kato kaikki isot yliopistot ja sellaisia suuria koulutusviejiä on kansainvälisesti Usa, Englanti ja Saksa ja Australia. Että kyllä siellä puhutaan sadoista toimijoista ellei tuhansista.

c. Minkälainen on ollut verkkoyrittäjäkoulutus toimialan mennyt kehitys?

Eihän se ole hirveän pitkään ole ollut olemassa sillä tavalla, jos ajatellaan ylipäätään tällaista verkko-opiskelua, että suomessa me aloitettiin

niin kuin itse panostamaan siihen 2006-2007 ja mä uskon, että me oltiin niitä ensimmäisiä suomessa jotka vei yrittäjäkoulutuksen niin kuin kokonaisuudessaan verkkoympäristöön.

Että varmasti niin kuin tällaisia yksittäisiä materiaaleja on ollut aikaisemminkin vaikka jossain moodlessa, mutta se että niin kuin on ihan tällainen tekninen alusta jossa voi sataprosenttisesti opiskella verkossa, niin mä luulen että ne tuli siinä en usko tai väitä et me oltais oltu se ensimmäinen suomessa mut uskoisin että ensimmäisten joukossa se oli siis 2006-07.

Eli vois ajatella et se historia alkaa jostain tosta 2000 luvun alusta mutta sitten niin kuin jos sitten ajatellaan et me verkkoyrittäjät hyväksytään tällainen niin ku materiaalien laittaminen verkkoon niin toki sitä on sitten ollut varmaan jostain 90 luvulta alkaen.

Niin kuin erilaisissa vaikka moodle alustoissa mutta mä en niitä vielä kutsuisi verkkoyrittäjävalmennukseksi, jos on vaan tällaisessa moodlessa materiaaleja, niin kuin kirjallista materiaalia ja tällaisia videoita ja kokonaisuus kokonaan verkossa niin se on tässä 2000 luvun alussa syntynyt ja se on Suomessa, pohjoismaissa ja ehkä jossain jenkeissä voi olla, että ollaan niin kuin edellä kävijöitä.

Että monessa maassa tää kaikki on niin kuin uutta, että niin kuin meidän niissä kohdemaissa jos puhutaan vaikka Kolumbiasta tai Vietnamista niin Afrikasta puhumattakaan niin eihän siellä tällaista ole ollut. Että me mennään nyt sellaisen uuden tuotteen kanssa sinne, tosin me ei olla ainoita että sinne tulee juuri sitten Australiasta ja englannista ja Saksasta ja jenkeistä tulee näitä meidän kilpailijoita ja on tullut pari vuotta aikaisemmin, mutta ei se kovin pitkäaikainen historia ole ollut.

d. Minkälainen on toimialan tuleva kehitys?

Se on yksi semmoinen näkökulma tähän, mikä on tullut tuolla koulutusvienti matkoilla, että kun suomessa on ollut näitä erilaisia vaiheita, että on ollut tämmöinen, hyvin vanha kantanen opiskelu vielä monisteet, vihot, kynät, kumit ja piirtoheitin kalvot. Sitten seuraava vaihe oli se, että on jotain kirjallista materiaalia niin kuin lähetetään sähköpostissa ja käytetään tietokoneita ja sitten on tullut joku moodle tai tämmöinen muu niin kuin alusta, johon on saanut opetusmateriaalia että opettaja on kasannut koulutukseen tällaisen materiaalin sinne verkkoon ja näin.

Sitten nyt ruvetaan puhumaan näistä meidän kaltaisista järjestelmistä, jossa on videoita ja materiaalia. Jossa on tällainen interaktiivisuus mahdollista ja mä sanoisin, että tästä se seuraava askel on sitten tämä älykäs oppimisympäristö ja opiskelu. Sellaisia on jo suomessakin jo parikin tarjoajaa. Toinen on tämmöinen, kuin Clanet niin ne tarjoaa tällaista älykästä oppimisympäristöä, eikä ainoastaan yrittäjävalmennusta, vaan se soveltuu mihin tahansa niin kuin opiskeluun, että se järjestelmä havainnoisi opiskelijan niin kuin edistymistä ja tarjoaisi sille oikeanlaisia tehtäviä.

Tämä on tämmöistä uutta ja edistyksellistä ja sitten toinen on semmoinen, kuin Fuzu oy Jussi Hinkkasen firma, niin ne Afrikassa tarjoaa tämmöistä työvoima välitystä työnhakukoulutusta ja yrittäjäkoulutusta ja siinä on kanssa tällainen älykäs alusta, että sinne kun henkilö rekisteröityy, niin hän sitten antaa itsestään tietoja ja nyt tämmöinen uusi älykäs oppimisalusta niin kuin haastelee niiden tietojen pohjalta sitä, että minkälainen koulutus tälle henkilölle soveltuu,

Eli nyt tavallaan niin kuin tämä on se uusin mikä on tulossa, missä mekään ei olla mukana eikä meillä ole suunnitelmia nyt vielä tällaiseen älykkääseen alustaan. Että me uskotaan, että tällä meidän alustalla on vielä käyttöä ja tarvetta. Sellainen tähän sun kysymykseen, että millainen on tulevaisuus, niin vaikka Afrikassa siellä on sellainen ongelma että tää nettiyhteys on niin kallista että jos he vaikka maksaa 50 meidän

koko koulutuksesta niin ne saa tälläisen yrittäjävalmennuksen ja saa todistuksen siitä niin saattaa olla että heille on kalliimpaa se nettiyhteys kuin se että ne opiskelee sen pari kuukautta.

Tai vaikka viikon tai kaks, niin se netti on niin kallista että he joutuu maksaa enemmän siitä internet yhteydestä kuin siitä opiskelusta meille. Niin tämä on Afrikassa ongelma, toinen on sitten nämä suljetut maat niin kuin Vietnam, joka on kommunistinen maa. Siellä on valtiolla niin kuin, on varmaan kiinallakin niin vahvat palomuurit eli et jos me tarjotaan tällaisista verkkoyrittäjä valmennusta kansainvälisesti ja meidän serveri on vaikka Saksassa, tai jossain muualla Euroopassa niin se suljetun valtion palomuuuri estää sen opiskelun tai hidastaa sitä.

Että se ei välttämättä pyöritä niitä oppimateriaaleja ja videoita kunnolla niin tavallaan tähän tulevaisuuteen liittyy tää nettiyhteys ja sen käyttö. Sitten tällaisissa tietyissä maissa miten vapaasti sitä nettiä voi käyttää, että esimerkiksi Dubai tai Saudi-Arabia, Saudi-Arabia ainakin, niin siellä ei ainakaan saa nettiä käyttää. Jos sää olet öljynporauslautalla tai Saudi-Arabian armeijassa töissä, niin et sää pääse vapaasti nettiin, sulla on internetin käyttö kielletty, niin et sä voi silloin opiskellakaan meidän kaltaisessa koulutuksessa. Että tää on yksi sellainen tulevaisuuden ongelma, että tää internetin hinta ja toisaalta sitten tää internetin käytön vapaus ja se miten, ihmiset pääsevät sitä käyttämään. Eli tällaisia havaintoja tulevaisuudesta.

2. AIHE: Perustiedot kohdeyrityksestä:

a. Paljonko on Neban liikevaihto?

Se ei kyllä paljoa ole, että jos mä sanon, että se on noin 50 tonnia tai alle 100 tonnia laitetaan näin. Siinä on sitten varmaan vähän ilmaakin, että tota kyllä me varmaan, jäädään siihen johonkin 50 tonniin tällä tilikaudella. Tosin on odotettavissa, että se pomppaa toivosin ainakin, että se pomppaa yli sataan tuhanteen mutta tässä vaiheessa sellaista varmaa liikevaihtoa on jonkin verran alle 50 tonnia.

b. Mitkä ovat Neban koulutusviennin kohdemaat?

Meidän pääkohdemaat ovat Vietnam, Kolumbia ja Intia, Saudi-Arabia ja Filippiinit. Ja oikeastaan siihen vois vielä laittaa Irakin ja Turkin ja nyt kun kysytään pääkohdemaita niin tää on pikkaaisen tällaisellä taktiikalla, että alkuvaiheessa on tarjottu aika laajalla otteella tätä meidän palvelua, niin nämä paikat on sellaisia joihin me ollaan saatu jokin jakelija eli jonkin näköinen henkilö tai kontaktihenkilö jonka kautta me lähettäisiin, niin kuin näitä markkinoita kartoittamaan.

c. Kuinka monta työntekijää Neballa on?"

Meitä on niin kuin minä oon kokopäiväinen ja sitten on yksi osa-aikainen Anne mun vaimo ja sitten tällä hetkellä meillä on yksi harjoittelija sellainen Brasilialainen, joka tekee vähän niin kuin sinäkin tekee bachelors degreetä. eli ammattikorkeakoulu opiskelija ja hän kysyi, että pääseekö harjoitteluun. Sitten me ostetaan niin kuin alihankintana kolmelta yritykseltä eri palveluita ja ne tavallaan ainakin osa niin kuin vaihtoehtoisesti niin vois olla meillä töissä eli sosiaalisen median ja tällaisen markkinoinnin niin ku työpanos me ostetaan niin ku kahdelta eri yritykseltä.

3. AIHE: Kilpailijoiden ryhmittely:

a. Ketkä ovat Neban kilpailijat?

Sanotaan, että kyllä uusia kilpailijoita on tullut ja tota mä en pysty sanomaan enkä ole tehnyt sellaista kartoitusta, että mä oisin kaikki yksityiset verkkoyrittäjävalmennuksen tarjoajat kartoittanut. Sitä en ole tehnyt mutta niitä on tullut lisää mutta sellainen kilpailu on kiristynyt että nämä yliopistot jollakin tavalla niin ku toiset yliopistot tarjoo niin ku tarjoo yliopistoille ku meillä se asiakaskohderyhmä on ensisijaisesti on ollut aika pitkälle niin ku yliopistot missä ollaan ensijaisesti lähestytty niin voi olla että se jatkossa muuttuu mutta tähän asti se on ollut sellainen mihin on tarjottu.

Mutta oon huomannut, että niin kuin sitten suomessakin niin nämä ammattikorkeakoulut ja yliopistot tarjoaa myös yrittäjäkoulutusta ja sillä tavalla niin kuin kilpailu on kiristynyt ja on tällaisia toimijoita, jotka on tarjonnut tällaisen virallisen todistuksen mitä me ei voida tarjota. Meidän vahvuus on siinä että meillä on käytännön läheistä ja aitoa yritystoimintaan perustuvaa kokemusta ja tuloksia siitä, että meidän koulutuksessa syntyy paljon uusia yrityksiä ja sitten meidän kilpailijoita joita on tullut paljon lisää on toiset oppilaitokset ja yliopistot jotka tarjoaa näitä tutkintoja ja yrittäjyyteen liittyviä tutkintoja ja sitten siihen liittyvän virallisen todistuksen. Tämän tyyppistä kilpailua on tullut paljon lisää.

4. AIHE: Kilpailija-analyysi:

a. Minkälainen on toimialan kilpailun luonne

No kilpailun luonne toimialalla on se, että täällä on paljon sellaisia isoja toimijoita ja niillä tarkoitan niin kuin yliopistoja ja niin kuin Amerikasta ja Saksasta ja suomestakin vaikka Aalto yliopisto ja ammattikorkeakouluja ja heillä on sitten tällaisia yrittäjyysohjelmia jotka eivät suoraan niin ku meillä ei ole ihan samanlaista, samanlaista tuotetta ku meillä en oo törmännyt että kukaan muu tarjoais mutta on juuri tällainen tutkintoon johtavaa yrittäjäkoulutusta niin sitä on paljon. Eli sellaista että vaikka joku englannista tai Amerikasta joku yliopisto sanoo vaikka että heillä ku otatte tän ohjelman niin saatte tällaisen todistuksen eli se on tällainenreditoitu eli virallisesti arvoitettu todistus jollakin tavalla ja se tähän akateemiseen maailmaan uppoo hyvin. No sitten on näitä tällaisia niin ku pohjoismaissa ja niin ku Euroopassa on paljon tällaisia ilmaisia toimijoita niin kuin uusyrityskeskukset ja senpä takia oikeastaan täällä länsimaissa ja pohjoismaissa mä en nää että meillä on markkinoita ja meidän markkinat on juuri noissa kehittyvissä maissa joissa ei oo sitä kilpailua niin kuin samalla tavalla näiden ilmaston palveluiden kanssa ja kyllähän ilmaisia palveluita voi sitten käyttää netistä ihan mistä päin maailmaa tahansa mutta sitten tulaa juuri siihen että monikaan ei sitten niin kuin tiedä niistä eikä oo

sitä ymmärrystä eikä oo mahdollista kaivaa niitä sieltä netistä näissä kehittyvissä maissa et sen takia meillä mä näen että meillä on kysyntää.

j

- b. Minkälainen on korvaavien tuotteiden ja teknologian luonne ja vaikutus toimialaan?

- c. Minkälaisena näet Neba:n kilpailijoiden tavoitteet?

No kyllä tässä kaikki tavoittelee euroja ja dollareita että kyllä se oman myynnin aikaansaaminen niin siitähän tässä on pitkälle kysymys.

5. AIHE: Kilpailustrategia:

- a. Miten Neban kilpailijat ovat asemoituneet?

Kyllähän se on sillai ku tässä on käynyt jo ilmikin että on isoja yliopistoja ja tää on vain pieni osa heidän kokonaistoimintaa ja heillä on valtavat resurssit että ne on sellaisia vakaita isoja toimijoita nää yliopistot ja sitten nää yksityiset palvelun tarjoajat että osa niistä toimii jonkun yliopiston yhteydessä tai heillä on joku muu rahoitus että ei oo varmaankaan vain yhtä oikeata mallia vaan niitä on monenlaista.

Että näillä isoilla toimijoilla on vaikka jonku yliopiston koulutusohjelmia niin niillä on sitten ne yliopiston isot resurssit ja markkinointi budjetit ja näin että tämän enempää en osaa sanoa että suurimmalla osalla meidän kilpailijoista on kuitenkin isot taloudelliset resurssit taustalla ja tämä yrittäjäkoulutus on osana jotain isompaa muuta kokonaisuutta että harva toimii niin kuin me että tää yrittäjäkoulutus tässä viennissä on semmoinen keihäänkärki eli se päätuote.

Millaista kilpailustrategiaa Neban pahimmat kilpailijat käyttävät?

Kyllä sinne mennään isolla volyyymilla ja tarjotaan juuri tällaisista sannotaanko vaikka start up yrittäjävalmennusta josta saa todistuksen ja se

on osana tätä akateemista ohjelmaa ja siitä saa tälläisen akreditoidun todistuksen ja se on juuri se mitä meidän suurimmat kilpailijat käyttää

b. Entä mikä on niiden kilpailuasema?

Sanotaan että kyllä se tossa akateemisessa maailmassa on hyvä että tota niillä on luotettava iso organisaatio vaikka yliopisto taustalla ja niillä on laadukkaat ohjelmat ja tämmöisessä akateemisessa maailmassa ne nauttii sellaista luottamusta ja niillä on varmaan sellainen perusluottamus siihen tosin mun täytyy sanoa että sitten jos taas arvioidaan sitä kuinka hyvin ne tuottaa uusia yrityksiä niin tälläi työllistymisen näkökulmasta niin siellä on niiden heikkoudet mutta tällainen niin kuin akateemiset meriitit näillä kilpailijoilla on vahvat.

6. AIHE: Porterin kilpailukenttämalli:

a. Nykyiset kilpailijat:

i. Miten markkinoilla jo toimivat yritykset vaikuttavat yrittäjäkoulutusalan annattavuuteen?

joo kyllä iso haaste on ollut nyt mä haluaisin puhua vaan näistä kehittyvistä maista eli mä en puhu euroopan enkä suomesta koska sinne me ei olla nyt tässä menossa niin näillä kehittyvillä mailla on tietysti tausta on ollut se että on tehty tälläistä kehitystyötä tai kehitysapua.

Että esimerkiksi vaikka Vietnam jonne suomi on paljon antanut kehitysapua ja se apu on ollut koulutusta ja se on ollut ilmaista ja siellä on totuttu että ollaan hyvin mielellään tekemässä yhteistyötä mutta se odotus on että se on ilmaista.

Eli yksi semmoinen seuraus tästä aikaisemmasta työstä joka näihin kehitysmaihin ja kehittyviin maihin on tehty on se että

siellä on ehkä vähän väärällä tavallakin totuttu siihen että se yhteistyö perustuu siihen että länsimaista tarjotaan niin ku ilmaista jotakin että siellä on niin kuin se haaste saada se rahoitus tälle koulutukselle että se on varmaan yksi semmoinen iso juttu

- ii. Minkälaisen uhkatekijän nämä yritykset muodostavat Neballe? Kyllä se uhka on se että Neba ei pärjää kilpailussa ja nää isot toimijat niin ja saavat asiakkaat ja Neba ei pysty pääsemään markkinoille ja kyllähän se semmoinen iso uhka on.

b. Uudet tulokkaat:

- i. Miten mahdollisesti markkinoille tulevat uudet yritykset vaikuttavat alan kannattavuuteen?

Kyllä mä uskon että tota siinä on se mahdollisuus että ne yrittää hinnalla tulla ja sitten taas jos niin ku tossa oon puhunut vaikka Amerikasta tai Australiasta niin kyllähän siellä on paljon sellaista rahaa ja ruotsalaisetkin vaikka jonnekin Aasiaan niin tota heillä on isot budjetit ja voi tarjota kaiken näköistä apua siinä kylkipoikina että vaikkapa jos yrityskoulutuksesta puhutaan niin he antaa hyvin halvalla tai jopa ilmaiseksi koulutuksen ja lupaa vielä että nää yrittäjät jotka aloittaa uuden yritystoiminnan niin saa jonkin näköisen tällaisen starttirahan tai starttiapurahan niin jos pystyy tällaisella kokonaispaketilla tulemaan niin onhan se ihan eri kuin jos me yritetään myydä niin ku sitä opetusta sitten niin ku kovalla rahalla

- ii. Minkälaisen uhkatekijän nämä yritykset mahdollisesti muodostavat Neban liiketoiminnalle?

c. Korvaavat palvelut:

- i. Minkälainen palvelu mahdollisesti saattaisi korvata Neban markkinoilla tarjoavan palvelun?

Yks iso semmoinen tekijä mikä on tullut vastaan mistä jo vähän kerroinkin on tämä internet yhteys eli semmoinen malli jossa tota jossa vois ladata tämän koulutuksen sillä tavalla vaikka kännykkään että sen vois vaikka offline tilassa opiskella että se olisi sillä tavalla niin pakattu se tiedosto niin tiiviiseen että se ei veis hirveesti tilaa ja se pyöris kännykässä ja mobiililaitteessa ja sitten että sitä vois opiskella offline tilassa ilman internettiä.

Että jos tämmöinen palvelu tulee niin tietyissä maissa tämmöinen niin kuin aika varmaan menisi meidän ohi sen takia juuri, niin ku se internet yhteys voitaisiin korvata. Eli semmoiset palvelut, joissa ei tarvita sitä nettiyhteyttä ja jotka ei perustu siihen. että se tieto on serverissä.

ii. Kuinka suurena uhkatekijänä pidät tätä?

d. Toimittajat:

i. Minkälaisia tavarantoimittajia Neba:lla on?

No tota meillähän ei välttämättä se tavarantoimitus ei oo se isoin juttu vaan meillä on niin kuin markkinointi yhteistyökumppanina ja verkostossa on tää mainostoimisto Dooner & Blitz Jukka Tuunanen niin kuin suunnittelee meidän markkinointia ja mainontaa ja google tämmöistä niin kuin aktiviteettia. Sitten meillä on Korioso niminen yritys jossa on Jukka ja Kaisa Kolari joilta me ostetaan niin ku blogeja ja tätä some päivityksiä ja sosiaalisen median markkinointia ja muutenkin he tämmöistä viestintää tekee meille ja sitten tietysti me ollaan vuokratiloissa ja maksetaan vuokraa Helsingistä mutta se ei nyt ehkä tohon kuulu mut sitten me ollaan tässä konsernin muiden yritysten kanssa samoissa tiloissa ja kaikki tällaiset kopiokoneet ja muut

hoituu tän konsernin yhteistyön kautta ja sen verta vois vielä sanoo että meillä on tällöinen yhteistyöprojekti niin ku yhden ammattikorkeakoulun kanssa jossa opiakelijat tekee meille tällaista yrittäjäyyspeliä että sitä me ollaan niin ku lähetty kehittämään että tällöisenä oppilastyönä vois syntyä tällöinen yrittäjäyyspeli niin ku tonne opetuskenttään

- ii. Miten nämä yritykset vaikuttavat Neban liiketoiminnan kannattavuuteen?

No kyllä se tota on meille se avain, että me ei palkata henkilöitä, osa-aikaisia tai kokoaikaisia vaan ostetaan tietty osaamisen ulkopuolelta niin se on sitten tässä vaiheessa se tarpeen määrä on vielä aika pieni niin se on meille toimivampi versio eli kyllä tää on ihan kustannustehokas ratkaisu

e. Ostajat:

- i. Minkälaisia ostajia Neba:lla on ja miten ne vaikuttavat yhtiön liiketoiminnan kannattavuuteen?

Toistaiseksi meillä ei juuri hirveesti oo että tota sillai on hyvä ku teet että me ollaan ihan vientitoiminnan alkuvaiheessa oleva yritys että vaikka meillä on Cimson on perustettu vuonna 90 mutta tää uusliiketoiminta mikä meillä on niin sitä on nyt kaksi vuotta käynnistetty ja se on aloitettu ihan nollasta että ei ollut mitään ja tuota niin ollaan vielä ihan alkumetreillä ja vielä ei juurikaan asiakkaita ole että ihan muutama yksityishenkilö on ostanut meidän palvelua ja voihan sen sanoo että meillä on tota ommia ja education partnerointia ja tarviiko sitä nyt nimeltä mainita mutta on yksi isompi oppilaitos yliopisto joka vie ulkomaille niin me tehtiin yhteistyötä elikkä he osti niin ku siiheen omaan ulkomaille vietävään yrittäjäkoulutukseen meidän koulutuspaketin

7. AIHE: Kilpailuetu:

a. Miten Neba pyrkii luomaan kilpailuedun tuotteillaan?

Tätä mää oon oikeastaan odottanu koska nyt tässä on ollut tälläisiä uhkakuvia ja riskitekijöitä niin kyllä mä oon hyvin luottavainen siihen että me paikkamme löydetään että meillä on kolme sellaista kilpailuetua mitä muilla ei ole.

Yksi niistä on se että meidän koulutukseen voi osallistua vaikka ei olisi yritysideaakaan että meillä on tällainen osaamiseen perustuva koulutusmalli ja meillä on semmoinen pedagoginen innovaatio mihin me luotetaan ja se on semmoinen että me autetaan ihmistä löytämään siitä omasta osaamisestaan niin ku se liikeidea eli nyt näihin perinteisiin yrittäjäkoulutuksiin jotka rakentuis yleensä vaan sen varaan että kun tuut koulutukseen semmoinen amerikkalainen koulukunta niin sulla täytyy olla se idea selvillä ja me autetaan sut sitten myymään se idea muille ja muokkamaan se idea myyntikuntoon.

Tää on ensimmäinen koulukunta ja toinen koulukunta mihin oon törmännyt on tällainen startup yrittäjävalmennus, jossa on rovon kaltaisia firmoja ja super shellin kaltaisia yrityksiä joissa on tällainen tekninen innovaatio joille uskotaan että on käyttöön ja sitten siellä yrittäjä valmennuksessa pyritään saamaan tai muokkamaan se liiketoimintasuunnitelma tai business canvas sellaiseen malliin että saadaan rahoittajia niin kuin sen bisneksen ympärille tää on se toinen koulukunta molemmissa näissä on se haaste että pitää olla se yritysidea jo selvillä se meidän ensimmäinen ja iso kilpailuvaltti on se että kun me lähetään ihmisen osaamisesta niin sitä ideaa ei tarvii olla niin konkreettisenä että jos meille tulee siivooja putkimies lakimies hammaslääkäri autokuski leipuri kokki ihan mikä tahansa tai joku henkilö joka on pyörittänyt tai hoitanut koiria tai pyörittänyt kanalaa mummonsa kanssa niin nuorena niin tällaisesta osaamisesta voidaan löytää se yritysidea.

Meidän koulutuksessa muovataan siitä osaamisesta se idea tää on se numero yksi no sitten toinen kilpailuvaltti on sitten se että me panostetaan tällaisiin niin ku yleisiin työelämä valmiuksiin tai englannin kielellä key qualifications tai sub skills joilla tarkoitetaan tässä tapauksessa oppimiskykyä itsearviointikykyä ja ongelman ratkaisukykyä ja nää on sellaiset tausta tekijät että ajatellaan ketä tahansa sinuakin ja minuakin niin tota mitä paremmin meillä on niin ku me opitaan osataan realistisemmin arvioida itseämme ja osaamistamme tekemistämme ja ollaan hyviä ongelman ratkaisijoita niin mitä parempia me ollaan näissä niin sitä paremmin me pärjätään työelämässä ja bisneksessä ja nyt meidän valmennuksessa panostetaan näihin kolmeen tällaiseen taustatekijään ja mä kutsun niitä niin ku success factors eli menestystekijät, jotka on siellä niin ku oppimisen taustalla.

Sitä vois havainnollistaa sillä tavalla että jos meillä on vaikka yrittäjäkoulutus ja todella huippu luennoitsija joka puhuu markkinoinnista ja meillä on 10 ihmistä kuuntelemassa ja voi olla että 2-3 tai neljä niistä 10 ottaa sen opetuksen ja opin mitä se huippu luennoitsija puhuu ja osaa sitä soveltaa hyvin niin ku omaan elämäänsä ja omaan bisnekseensä no sitten on toiset 2-3-4 jotka saa siitä jotakin irti ja pystyy jotakin hyödyntämään no sitten siellä on ne 3-4 ihmistä joiden viisari ei värähdä mihinkään ja jotka ei hyödy vaikka oli kuinka hyvä koulutus ja kouluttaja ja mistä se ero tulee näiden ihmisten välillä sama koulutus ja kaikilla on samat mahdollisuudet niin se johtuu siitä että toisilla on kehittyneempi oppimiskyky ja itsearviointikyky eli osataan arvioida sitä että miten tällaista oppia voidaan soveltaa ja sitten vielä ongelman ratkaisukyky osaavat hyödyntää sitä oppia omissa ongelmissa että tota tää on toinen sellainen alue mitä me autetaan opiskelijoita kehittämään omissa yleisissä työelämä valmiuksissa.

Kolmas kilpailutekijä joka meillä on ylivoimainen muihin nähden niin meillä on erinomaisia tällaisia niin ku kartoituksia ja itsearviointi testejä jotka auttaa sitä yrityksen perustamista ja suunnittelemaan henkilöä

niin kuin arvioimaan itseään ja bisnestään ja bisneksen perustamisprosessia ja me ollaan itse kehitelty osa niistä ja niitä ei ole kellään muulla ja oikeastaan meillä ei ole mitään muuta sellaista valmista testiä vaan yli 20 vuoden aikana me ollaan kehitelty näitä testejä ja se on meidän sellainen taustaimago kolmas sellainen kilpailuetu meille.

- b. Minkälaisia tuoteominaisuuksia Neban asiakkaat arvostavat sen tuotteissa?
- c. Minkälainen on Neban taustaimago eli miten yhtiö tuo esiin tuotteiden seikat, jotka ovat ylivoimaisia tai erilaisia kuin sen kilpailijoilla?
- d. Minkälaisia kilpailuetuja Neban kilpailijat pyrkivät tarjoamaan?

No kyllä siellä panostetaan kovasti niin ku videoiden laatuun ja osa tosiaan kilpailee hinnalla ja osa on antanut ilmaista tavaraa netissä ja sitten tota yksi kilpailu ryhmä on nää ilmaiset palvelun tarjoajat jotka ei oo suoraan kilpailijoita ku he ei yritä mitään myydä.

Mutta sitten yksi kilpailuryhmä on nämä oppilaitokset jotka pyrkii sillä akateemisella tutkinnolla ja todistuksella kilpailemaan ja sitten on tää tämmöinen sanosko amerikkalainen koulukunta jossa on isolla rahalla tehty hienoja videoita ja kilpaillaan niillä ja sitten on vielä tää yks alue on se että pelkän tän koulutuksen lisäksi tuodaan mukana tälläistä startup rahoitusta ja tota koitetaan saada sillä isot koulutusprojektit käyntiin sillä että tuodaan niille uusille yrityksille vielä tämmöinen starttiraha eli on jotain rahaa saatu tämmöisen niin ku koulutusviennin käynnistämiseen ja semmoisella isolla rahalla polkaistaan homma käyntiin.

8. AIHE: Kilpailukeinot:

- a. Tuote

- i. Minkälainen on Neban kilpailijoiden tuotekokonaisuus? Eli minkälaisia lisäetuja ja mielikuvia kilpailijat mahdollisesti tarjoavat ydintuotteen lisäksi?

Tässä ne tuli eli akateeminen todistus ja tämmöiset akateemiset oppiarvot ja se semmoinen niin ku yliopisto tarjoaa sellaista akateemisuutta ja sitten on tää lisärahoitus alkaville yrityksille ja tota ja jotkut kilpailijat niin ku hyvin muistat siinä sun listassa on ilmaisia palveluita tarjoo ja tämmöstä.

- ii. Kuinka pitkä on yrittäjäverkkovalmennustuotteiden elinkaari? No sitä täytyy uudistaa että Suomessa me tehtiin tosiaan ensimmäinen versio 2006 tai 2007 ja olisko siinä nyt versio 4.0 että se on paljon kehittyneempi versio ku mikä meillä on käytössä nyt suomessa ku mitä meillä oli käytössä silloin 10 vuotta sitten, että mä ajattelisin näin että tämä versio mikä meillä nyt on niin sillä voidaan mennä ehkä vuosi kaksi ja mä odotan että me saadaan ensimmäiset opiskelijat ja me saadaan se palaute niiltä.

Että sen jälkeen sitä pitää päivittää että mä oon sillai luottavainen että tällä on pitkä elinkaari mutta sitä pitää niin ku päivittää muutaman vuoden välein ja seurata sitä että mitkä videot toimii ja mistä tulee hyvä palaute ja mitä opiskelijat niin ku antaa palautetta siitä ja sitten tätä pitää kehittää että tälläisenään tällä ei oo montaa vuotta elinkaarta

- iii. Miten kilpailijoiden tuotteet ovat differoitu?

b. Hinnoittelu

- i. Minkälainen on markkinoiden kilpailutilanne ja miten se vaikuttaa tuotteiden hintaan?

on ihan ilmasta ja sitten on todella kallista ja mä sanoisin että Neba on sieltä halvimmasta päästä. on laaja haitari, että on hyvinkin kallista, on monta tonnia maksava yrittäjäkurssi ja toisessa ääripäässä saa opiskella ilmaiseksi.

ii. Minkälainen on Neban kilpailijoiden hintapolitiikka?

iii. Minkälaisia alennuksia ja maksuehtoja Neban kilpailijat mahdollisesti tarjoavat?

Silloin jos puhutaan tällaisista isoista asiakkaista mitä mekin tavoitellaan vaikka niin ku joku yliopisto niin kyllä siellä varmasti joku antaa ilmaiseksi isoja bonuksia että saadaan asiakassuhde syntymään tai sitten saadaan joku tällainen maailman pankin rahoitus tai joku muu jolla mahdollistetaan se että tota mutta lähtökohtaisesti mä sanoisin näin että bisneksen kannalta niin kyllä nää meidän kilpailijatkin jossain kohtaa yrittää saada sen rahan pois että tässä ei sellaista polku myyntiä suorastaan ole näköpiirissä että kyllä jossain kohdassa jokainen toivoo että tässä täytyisi ruveta tiliä tekemään.

c. Saatavuus

i. Miten kilpailijoiden palvelut toimitetaan asiakkaille?

No kun tää on verkkopalvelu niin netin kauttahan ne tulee ja sitten siinä on erilaisia versioita miten ne salasana ja tunnukset jaetaan mutta netin kauttahan se tapahtuu.

ii. Miten hyvin kilpailijoiden tuotteet ovat asiakkaiden saatavilla?

iii. Minkälainen on kilpailijoiden palvelukyky ostajan näkökulmasta?

Kyllä mä uskon että se on hyvä ja yks semmoinen niin ku lähtökohta vientitoiminnassa on se vanha totuus mikä tuntuu että se on todellakin hyvin merkittävää on se että pitää olla läsnä

siellä kohdemaassa ja jos puhutaan vietnamista tai kolumbiasta niin pitää olla joku edustaja siellä Vietnamin tai Kolumbian läsnä ja paikan päällä käydä monta kertaa ja sama kolumbiassa että semmoinen läsnä olo että aktiivinen läsnä olo siellä paikallisen asiakkaan luona on olennaista.

d. Viestintä

i. Mitä eri viestintäkanavia kilpailijat käyttävät?

No kyllä se on tää henkilökohtainen myyntityö on ehdottomasti kaikkein tärkein ja siis sellainen läsnäolo paikan päällä on ja sitten kyllähän tää sosiaalinen media, internet facebookit ja kaikki tällaiset linkedinit on tärkeitä ja sitten tämän lisäksi tällaiset erilaiset niin ku messut ja koulutustapahtumat missä ollaan läsnä tai saadaan joku puhumaan jonnekin messuille niin tota sillä on iso merkitys.

ii. Mitä pidät näistä tärkeimpänä?

iii. Mitkä ovat kilpailijoiden viestinnän tärkeimmät kohderyhmät?

No kyllä ne on nää päättäjät, yliopistoissa rehtorit ja muut päättäjät ja tota kaikki ne henkilöt jotka näitä hankintapäätöksiä tekee

Mitä kilpailijat pyrkivät viestimään kohderyhmille?

omia kilpailuetuja

iv. Mikä on heidän myyntivalttinsa?

Ne on tullut tossa jo kerrottua että siellä on se akateemisuus ja tuodaan sitä lisärahoitusta ja näin.

e. Prosessit

i. Kuinka hyvin Neban kilpailijoiden palveluprosessi on suunniteltu?

Mun täytyy sanoo että tosta mä en pysty hirveesti sanoo että olettaisin että heillä on samat haasteet ku meilläkin että tämmöisen online koulutuksen myyminen jos se on ihan puhtaasti sitä niin se ei oo vaikeeta mutta sitten se on se haaste jos siihen liittyy tää tämmöinen face to face koulutus ja miten se sitten järjestetään niin siitä en pysty sanomaan.

ii. Esimerkiksi: koulutuksen järjestämisen prosessi?

f. Fyysinen todistusaineisto

1. Minkälainen on kilpailijoiden palveluiden ulkoasu?

Siinäkin on suuri vaihtelu mutta kyllä siellä monilla on niin ku isolla rahalla tehtyjä videoita ja on tota panostettu siihen ulkoasuun.

2. Esimerkiksi verkkosivut, sosiaalisen median kanavat tai muu asiakkaille näkyvä osuus?

3. Minkälainen mielikuva kilpailijoiden palveluiden fyysisestä olemuksesta jää?

Siinä on suurta heittelyä ja tota osa on niin ku sellaisia ku nää ilmaiset jotka ei niin ku välttämättä sovellu minnekkään sellaisenaan mutta sitten juuri nää amerikkalaiset ja muut niin kyllähän ne on tota erinomaisen hyviä ja mietittyjä kokonaisuuksia

g. Ihmiset

i. Miten kuvailisit kilpailijoiden asiakaspalvelua?

no siitä mä en oikeastaan hirveesti pysty sanomaan että mä en oo ollut läsnä ja kun tavallaan siellä ei oo sellaista tilannetta että me kilpailijat oltais yhtä aikaa saman asiakkaan luona niin en pysty siitä sanomaan

- ii. Miten kilpailijoiden asiakkaat pyrkivät osallistumaan ja vaikuttamaan niiden toimintaan?

No varmaan siis niin ku meilläkin että asiakaspalautteen mukaan kilpailijat kehittää sitä omaa toimintaa niin me ainakin tehdään että tässä on nyt sellainen tärkeä vaihe saada sitä asiakaspalautetta ja sitten sen mukaan kehittää että kyllä sen asiakaspalautteella iso merkitys pitäis olla mutta tästä ei mulla sellaista varmaa tietoa ole että millä tavalla se käytännössä toimii.