

Henri Leijamaa

# Suurimpien matkapuhelinvalmistajien kilpailu- ja kasvustrategiat

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tieto- ja viestintäteknologia

Insinööriytyö

15.12.2012

Tekijä(t) Otsikko	Henri Leijamaa Suurempien matkapuhelinvalmistajien kilpailu- ja kasvustrategiat
Sivumäärä Aika	54 sivua
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tieto- ja viestintäteknologia
Suuntautumisvaihtoehto	Tuotantotalous
Ohjaaja(t)	Thomas Rohweder
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja vertailla suurimpien matkapuhelinvalmistajien strategioita. Pääasiallisena tavoitteena on selvittää, missä määrin strategiat eroavat toisistaan. Tutkimus keskittyy kahdeksaan suurimpaan matkapuhelinvalmistajaan markkinoilla. Tutkimuksessa keskityn neljään päätekijään, jotka ovat missio, visio, kasvustrategia ja kilpailustrategia. Kukin näistä kahdeksasta yrityksestä arvioidaan näiden neljän elementin perusteella.</p> <p>Tämä tutkimus perustuu Ansoffin matriisiin ja Porterin kasvustrategian malliin. Ansoffin matriisia käytetään tutkittaessa sisäisiä strategioita ja Porterin mallia käytetään tutkittaessa ja vertaillaessa kasvustrategioita.</p> <p>Kun verrataan yhtiöitä toisiinsa, todetaan, että matkapuhelinvalmistajat ovat samankaltaisia, mutta erojakin löytyy. Kaikki ovat hyvin suuria yrityksiä, jotka panostavat kymmeniä miljardeja euroja toimintaansa. Suurimmalle osalle tutkimuksen yrityksistä matkapuhelimet ovat tärkein osa niiden liiketoimintaa. Muutama valmistajista toimii niin kehittyvillä kuin myös kehittyneillä markkinoilla, kun taas loput valmistajista keskittyvät pääasiallisesti vain toiseen niistä. Osa toimii markkinoilla omilla ehdoillaan ja markkinoiden kehittäjinä, kun taas osa toimii enemmän seuraajina. Nämä vaikuttavat vahvasti yrityksen strategiaan, ja nämä valinnat myös tuovat esille matkapuhelinvalmistajien eroavaisuudet, mikä myös ilmenee tutkimuksessa.</p> <p>Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että matkapuhelinmarkkinat ovat muuttuneet ja vanhat menetelmät ovat jääneet enemmän taka-alalle. On siirrytty uuden viestinnän aikaan, mikä näkyy näiden yritysten toiminnassa, kuten Missio ja visio eivät ole enää niin tärkeässä osassa kuin ennen, vaan yritykset tuovat esille näitä näkemyksiä suurissa mediatapahumissa ja tuotelanseerauksissa. Matkapuhelinmarkkinoiden kova kilpailu ja nopea kehittyminen tuovat haasteita kaikille siellä toimiville, ja tulevaisuudessa joku toinen voi hallita matkapuhelinmarkkinoita.</p>	
Avainsanat	Missio, Visio, Kasvustrategia, Kilpailustrategia

Author(s) Title Number of Pages Date	Henri Leijamaa The largest mobile phone manufacturers competition and growth strategies 54 pages 15 December 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	School of ICT
Specialisation option	Industrial Management
Instructor(s)	Thomas Rohweder, Principal Lecturer
<p>The purpose of this study is to explore and compare the strategies of the biggest mobile phone manufacturers. The main objective is to find out to what extent the strategies differ from each other. The study concentrates on eight of the biggest manufacturers on the markets. The aim is to focus on four elements consisting of mission, vision, growth strategy and competitive strategy. Each of the eight companies will be evaluated through these four elements.</p> <p>This study is based on Ansoff matrices and the Porter growth strategy model. Ansoff matrices will be used for exploring inner strategies whereas the Porter model will be used to study and compare the growth strategies.</p> <p>When comparing the companies to each other it was found that mobile phone manufacturers are quite similar but there are differences. All these manufacturers are very large companies which invest tens of billions of euros in their operations. For most of the companies included in this study mobile phones represent the most important share of their business. A few manufacturers operate in emerging as well as developed markets, while the rest of the manufacturers mainly concentrate on only one of them. Some of these companies operate in the market on their own terms and they are also the developers of the market, while others are mainly followers. These decisions strongly influence the company's strategy and these choices bring out the differences among the mobile phone manufacturers explored for this study.</p> <p>Based on these findings it can be concluded that the mobile phone market has changed and new methods are gaining ground. The mobile phone markets have entered a new era of communication, which shows in these companies' business operations. For example it seems that internal mission and vision statements are no longer as important as they used to be, but nowadays the companies bring out these views in major media events and product launches. As the mobile phone markets are very competitive and IT development fast, this will bring challenges for all companies operating in these markets and thus tomorrow, someone else may very well control the mobile phone markets.</p>	
Keywords	mission, vision, growth strategy, competitive strategy

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	1
1.2	Matkapuhelinmarkkinoiden taustat	1
2	Konsernistrategiat kirjallisuuden valossa	2
2.1	Yritysten taustaa	2
2.2	Missio	3
2.3	Visio	4
2.4	Kasvustrategia	5
2.5	Kilpailustrategia	8
3	Strategiat yritysten valossa	10
3.1	Apple	9
3.1.1	Tausta	9
3.1.2	Missio	10
3.1.3	Visio	11
3.1.4	Kasvustrategia	11
3.1.5	Kilpailustrategia	14
3.2	HTC Corporation	15
3.2.1	Tausta	15
3.2.2	Missio	16
3.2.3	Visio	16
3.2.4	Kasvustrategia	16
3.2.5	Kilpailustrategia	18
3.3	LG Electronics	19
3.3.1	Tausta	19
3.3.2	Missio	20

3.3.3	Visio	20
3.3.4	Kasvustrategia	20
3.3.5	Kilpailustrategia	22
3.4	Motorola Mobility	23
3.4.1	Taustaa	23
3.4.2	Missio	24
3.4.3	Visio	24
3.4.4	Kasvustrategia	24
3.4.5	Kilpailustrategia	25
3.5	Nokia	26
3.5.1	Tausta	26
3.5.2	Missio	27
3.5.3	Visio	28
3.5.4	Kasvustrategia	28
3.5.5	Kilpailustrategia	31
3.6	Research In Motion (Rim)	32
3.6.1	Tausta	31
3.6.2	Missio	31
3.6.3	Visio	32
3.6.4	Kasvustrategia	32
3.6.5	Kilpailustrategia	34
3.7	Samsung Electronics	35
3.7.1	Tausta	35
3.7.2	Missio	37
3.7.3	Visio	37
3.7.4	Kasvustrategia	37
3.7.5	Kilpailustrategia	39
3.8	ZTE	39
3.8.1	Tausta	39
3.8.2	Missio	39
3.8.3	Visio	40
3.8.4	Kasvustrategia	40
3.8.5	Kilpailustrategia	41
4	Yritysten vertailu	42

4.1	Yritysten taustat	42
4.2	Missio	43
4.3	Visio	46
4.4	Kasvustrategia	47
4.5	Kilpailustrategia	49
4.6	Yhteenveto	53

## LÄHDELUETTELO

## 1 Johdanto

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työni tavoitteena on tutkia ja vertailla suurimpien matkapuhelinvalmistajien strategioita ja selvittää, onko niissä eroja. Tulen keskittymään kahdeksaan suurimpaan matkapuhelinvalmistajaan markkinoilla. Käytän työni pohjana neljää pääosaa, jotka ovat misio, visio, kasvustrategia ja kilpailustrategia. Selvitän näiden pääkohtien avulla tärkeitä tietoja yrityksistä ja siten pystyn vertailemaan niitä keskenään.

### 1.2 Matkapuhelinmarkkinoiden taustat

Matkapuhelinmarkkinat ovat todella suuret. Kilpailu on kovaa. Uusia yrittäjiä tulee ja vanhoja kaatuu. Siellä pyörivät suuret rahat, ja toimijoita on monia kymmeniä, mutta vain kourallinen hallitsee markkinoita. Työssäni tulen keskittymään kahdeksaan suurimpaan matkapuhelinvalmistajaan, joilla yhdessä on 66,3 %:n osuus matkapuhelinmarkkinoista vuonna 2011.

Matkapuhelinmarkkinat ovat suuret ja arvoltaan huikeat. Markkinoilla pyörii monia satoja miljardeja dollareita vuosittain. Suurin osuus on työni matkapuhelinvalmistajilla, mutta tilaa on myös muille toimijoille. MarketsandMarkets on arvioinut, että vuoteen 2015 mennessä markkinat ovat arvoltaan jo 262 miljardia euroa maailmanlaajuisesti. Älypuhelimien osuus tulee kasvamaan reilusti matkapuhelinmarkkinoilla tulevina vuosina, mikä tulee vaikuttamaan voimasuhteisiin. Menestyminen markkinoilla vaatii hyvää strategiaa, oikeassa kohdassa, eikä virheille ole paljoakaan tilaa. [40, s. 4.]

Älypuhelimet ovat tällä hetkellä tärkein kehityksen ja menestymisen kohde matkapuhelinvalmistajille unohtamatta kehittyviä markkinoita ja sinne suunnattuja puhelimia, mutta se riippuu yhtiön strategiasta. Vain osa työni yrityksistä toimii siellä. Älypuhelinmarkkinoilla menestyminen tulee olemaan vedenjakaja tulevaisuudessa menestymiselle. Jos ei menesty älypuhelinmarkkinoilla, ei menesty ollenkaan.

International Data Corporation (IDC) julkisti älypuhelimien käyttöjärjestelmien markkinaosuudet, jotka kertoivat, että vuonna 2011 oli neljä suurta ja yksi pienempi käyttöjärjestelmä, mitkä hallitsivat markkinoita. Googlen Android (39 %) oli suurin. Se on myöhemmin kasvattanut osuuttaan vieläkin suuremmaksi. Androidia käyttää pääasiallisena käyttöjärjestelmänään viisi työntekijä yritystä. Toisena on jo edesmennyt ja kuopattu käyttöjärjestelmä Symbian (21 %) Nokialta. Kolmas on Applen oma IOS-käyttöjärjestelmä (18 %) ja neljäs on RIM:n oma käyttöjärjestelmä BlackBerry OS (14 %), jonka osuus on kovassa laskusuunnassa. Pienin näistä oli Microsoftin Windows Phone (4 %), mutta se on kovaa vauhtia kasvamassa, koska se on tehnyt merkittäviä yhteistyösopimuksia, joilla se pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan. Varsinkin yhteistyösopimus Nokian kanssa on tärkeä, mutta myös 5 muuta käyttävät sitä enenevässä määrässä.

Tärkeäksi osaksi matkapuhelimia ja varsinkin älypuhelimia ovat tulleet sovellukset, joita esiintyy erilaisia määriä eri käyttöjärjestelmiä. Jotkut sovellukset esiintyvät vain tietyillä käyttöjärjestelmillä, kuten Applen Sirillä, joka ei ole kenelläkään muulla käytössä. Niillä saadaan lisäarvoa matkapuhelimiin ja niistä on kasvanut tärkeä ostoperuste kuluttajille. Eri käyttöjärjestelmille on vaihtelevasti sovelluksia. Googlen Androidilla on jo yli 650 000 eri sovellusta, kuten myös Applen IOS:llä. BlackBerry OS-käyttöjärjestelmällä on yli 100 000 sovellusta, kuten myös kovaa vauhtia kasvavalla Windows Phone -käyttöjärjestelmällä.

## 2 Konsernistrategiat kirjallisuuden valossa

### 2.1 Yritysten taustaa

On tärkeä tuntea yrityksen tausta, jotta siitä voi tehdä päätelmiä ja vertailla keskenään. Työssäni taustoitan yritysten toimintaa tiettyjen pääasioiden pohjalta, joiden avulla yritysten taustat tulevat selväksi.

- yrityksen perustamisvuosi
- yrityksen TJ ja hallituksen puheenjohtaja
- pääkonttorin sijainti
- yrityksen pääasialliset liiketoiminta-alat



- yrityksen liikevaihto ja liikevoitto vuonna 2011
- matkapuhelimien osuus liikevaihdosta
- henkilöstöä yrityksellä.

## 2.2 Missio

”On hienoa korostaa sitä mihin pyrkii, mutta meidän pitää myös tietää ja ymmärtää mitä me edustamme” (Bartlett & Ghoshal, 1994, 84).

Yritysten on jatkuvasti sopeuduttava kilpailuun, mutta on olemassa tietyt keskeiset ihanteet, jotka säilyvät suhteellisen vakaana ja ohjaavat parhaillaan koko yrityksen toimintaa. Missio on tärkeä osa yrityksen toimintaa, sillä se luo perustan yrityksen toiminnalle, joka kuvastaa yrityksen toiminta-ajatusta. Missio on merkityksellinen organisaation sisällä ja tärkeä organisaatiossa toimiville ihmisille, sillä se on jatkuva muistutus työntekijöilleen, miksi yritys on olemassa. Missio muodostaa syyn ja päämäärän yritykselle, mikä antaa merkityksen ja sisällön liiketoiminnalle ja henkilöstön työlle sekä sen ydintoiminnalle.

Missiolla pyritään kuvaamaan, mikä on yrityksen ”elämää suurempi tavoite”, joka voi kuulostaa aluksi mahdottomalta tavoitteelta, mutta parhaimmillaan voi kantaa hedelmää vuosikymmeniä. Se on yrityksen idealistinen tavoite, johon se pyrkii 10–20 vuoden kuluessa.

Missiota tutkin siitä näkökulmasta, miten se näkyy yritysten ulkopuolisille henkilöille ja sen liiketoiminnassa. Raportissani keskityn mission kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat yrityksen päätarkoitus ja visionäärinen tavoite.

### Päätarkoitus

- vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Se kuvastaa suunnan ja tavan, johon yritys etenee. Se on idealistinen syy yrityksen olemassa oloon. Mikä on tärkeämpää kuin se, miten yritys ansaitsee voittonsa, koska juuri ”miten” määrittelee yrityksen?

### Visionäärinen tavoite

- on suuri idealistinen tavoite, joka voi tuntua mahdottomalta. Se kuvaa merkki-paaluuta, jonka yritys toiminnallaan haluaa saavuttaa. Nämä tavoitteet ovat pidemmältä aikaväliltä ja huomattavasti haastavampia kuin strategiset tai taktiset tavoitteet, joiden pohjana toimii visio.

Mission tarpeellisuudesta ollaan yleisesti samaa mieltä. Se on hyvin tärkeä osa liiketoimintaa, joka parhaimmillaan ohjaa koko yrityksen toimintaa. Todellisuus on hieman toisenlainen, mikä tulee myös esille työssäni. Yritykset panostavat vaihtelevasti missioon eikä kaikilla sitä ole virallisesti tuotu julki ollenkaan. Missio voi olla selkeästi tiedossa yrityksen sisällä, mutta yritysten ulkopuolisille henkilöille ei ole helppoa hahmottaa yrityksen missiota.

### 2.3 Visio

Nykypäivän yritysten on oltava joustavia ja valmiita vastaamaan nopeasti kilpailu- ja markkinamuutoksiin. Ennakoiva näkemys tulevasta on valtti kilpailtaessa toimialan herruudesta. Sen saavuttamiseksi yritys luo tulevaisuuden näkemyksen, johon se tähtää ja luo näin jatkuvuuden yritykselle. Visio kertoo yrityksen suunnan ja antaa kuvan sen tulevaisuuden tavoitteista ja päämääristä, joiden pohjalta rakennetaan käytännön strategia yrityksen sisällä. Visiolla kuvataan 3-5 vuoden tavoitetta, johon yritys haluaa päästä toiminnallaan.

Visio toimii tärkeänä perustana yrityksen strategialle. Strategisilla päätöksillä pyritään tavoittamaan visioon luotua tulevaisuuden tavoitetta. Se tarjoaa suunnan työntekijöille ja innostaa heitä kollektiivisesti tyydyttämään organisaation strategian. Ilman visiota työllä ei ole merkitystä eikä ole näkemystä yrityksen suunnasta. Parhainkaan visio ei takaa menestymistä, sillä toimialan suunnan ennakoiminen ilman taitoa toteuttaa näkemystään vesittää ajatuksen. Toisaltaan erinomainen käytännön toteutus ei takaa jatkuvaa menestymistä, jos ei ole näkemystä toimialansa tulevaisuuden kehityksestä.

Visiossa on yleensä 5 pääkohtaa, joita yritykset pääasiallisesti haluavat tuoda esille. Pääkohdat ovat liiketoiminnan laajuus, yrityksen kasvu, yrityskuva, kilpailutilanteet ja

sidosryhmät. Pyrin selvittämään, miten nämä kyseiset kohdat ilmenevät yritysten visioissa.

Sekä visio että missio mielletään yleisesti hyvin tärkeäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Nykypäivänä visio on kokenut inflaation sen näkevyydessä. Sen näkymättömyydestä on tullut enemmän tapa kuin poikkeus tai se rinnastetaan osana missiota. Yrityksen virallisia visioita ei tuoda esille yritysten tiedotteissa tai kotisivuilla ollenkaan, vaan se kasvavassa määrässä kerrotaan yrityksen media tempauksissa tai puheissa, jos sielläkään.

## 2.4 Kasvustrategia

Kestävän kehityksen kannalta on tärkeää luoda yritykselle sopiva kasvustrategia, jolla se pyrkii saavuttamaan paremman aseman markkinoilla. Siinä asetetaan yritykselle markkinaosuuden määrällinen tavoite. Kasvustrategioita on useita, joita yritys voi käyttää toiminnassaan, mikä yleisesti muodostuu yrityksen nykyisen tilanteen mukaan. Tärkeintä on tunnistaa, mikä sopii yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä, ja siihen, miten markkinoiden kehitys sisäistetään siten, että se palvelee omaa liiketoimintaa.

Kasvustrategialla moninaisia toteutusvaihtoehtoja, joita yritys pystyy hyödyntämään toiminnassaan tavoitellessaan kasvua. Yrityssostot, fuusiot, strategiset allianssit sekä aggressiivinen sisäinen kasvu ovat tunnusomaisia kasvustrategioita yrityksille, varsinkin teknologia-alan yrityksille.

Monet yritykset luottavat yritysseudistuksissaan suuriin ja rohkeisiin yritysostoihin pysyäkseen mukana toimialansa kasvussa. Teknologia-alan yrityksissä yritysostot ovat hyvin yleisiä, elleivät jopa pakollisia. Nykypäivän matkapuhelinmarkkinat kehittyvät huimaa vauhtia ja harva yritys, jos mikään pystyy vastaamaan siihen pelkästään sisäisellä kehitymisellä.

Harvat yritysostot suoranaisesti nopeuttavat yrityksen kasvua, vaan niillä on moniulotteiset hyödyt. Yritysoistoilla yleensä pyritään laajentamaan omaa osaamista, palveluita ja liiketoimintaa, mutta niissä on lukuisia tarkoitusperiä: joihin niillä pyritään. Ne ovat harvoin täysin selkeitä yrityksen ulkopuolisille henkilöille.

Fuusio on aggressiivinen kasvustrategia, missä kaksi tai useampi yritys liittyy toisiinsa muodostaen yhden suuremman yrityksen, jolloin yritykset jakavat keskenään omistajuuden. Fuusioilla pyritään parantamaan mahdollisuuksia menestyä markkinoilla ja fuusioituvat yritykset täydentävät toinen toisiinsa. Fuusioihin liittyy suuri riski, minkä takia ne ovat hyvin harvinaisia. Matkapuhelinvalmistajien keskuudessa fuusiot ovat hyvin harvinaisia eikä niitä ei ole pitkään aikana tapahtunut.

Strategiset allianssit ovat hillitympi tapa yhdistää yritysten välinen toiminta, jotta molempien yritysten asema markkinoilla paranisi. Allianssien tavoitteet ovat melko samanlaiset kuin fuusioissa, mutta niiden lähtökohtana on tehdä yhteistyötä ilman omistusjärjestelyjä. Useasti ne koskevat vain tiettyä osaa liiketoiminnasta. Esimerkkinä Nokia lopetti oman käyttöjärjestelmänsä kehittämisen ja teki allianssin Microsoftin kanssa, jolloin se siirtyi käyttämään Windows-käyttöjärjestelmään älypuhelimissaan.

Aggressiivinen sisäinen kasvu on yleisin tapa kasvattaa omaa markkinaosuutta. Se itsessään pitää sisällään monia erilaisia strategisia lähestymis- ja toteuttamistapoja yritykselle, mitä se voi käyttää toiminnassaan. Ansoffin kasvustrategiamatriisi on toimiva kuvaaja lähestyä sisäisin kasvun strategioihin työssäni ja erotella strategiat toisistaan.

Ansoffin kasvustrategian kuvaaja sisältää 4 strategista pääpointtia tuotteiden ja markkinoiden näkökulmasta. Ne etenevät vähitellen pienemmän riskin strategiasta suuren riskin omaavaan strategiaan. Ansoffin matriisilla pystytään kategorisoimaan vaihtoehtoiset sisäiset kasvustrategiat ja siten vertailemaan eri yrityksiä.

	<b>TUOTE</b>		
<b>HARKKINAT</b>		NYKYISET TUOTTEET	UUDET TUOTTEET
NYKYISET HARKKINAT		MARKKINOIDEN VALTAMINEN	TUOTEKEHITYS
UUDET HARKKINAT		MARKKINOIDEN KEHITTÄMINEN	MONIPUOLISTAMINEN

Kuva 1. Ansofin matriisi

**Markkinoiden valtaaminen.** Vähiten riskialtis kasvustrategia liiketoiminnalle on yksinkertaisesti myydä enemmän nykyistä tuotteita nykyisille asiakkaille. Siten kasvatetaan markkinaosuutta. Yhtiö edistää brändiä tuomalla lisäresursseja ja ponnisteluja myynnin ja markkinoinnin pariin saavuttaakseen liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvun.

**Markkinoiden kehittäminen.** Uusien markkinoiden luominen hyväksi käyttäen olemassa olevia tuotteita ja palveluita. Uudet markkinat voivat maantieteellisesti sidonnaisia (ulkomaan vienti) tai uusien asiakassegmenttien haaliminen. Matkapuhelimen markkinoilla kehitetään alliansseja, jotka hyödyttävät omaa toimintaa.

**Tuotekehitys.** Klassinen strategia, missä nykyisille asiakkaille markkinoidaan uusia tuotteita. Yritys pyrkii kasvamaan tuotekehityksen kautta ja siten korvaamaan vanhat tuotteet uusilla. Tuotekehitysbudjetti on kertova seikka sen tärkeydestä yritykselle.

**Monipuolistaminen.** Markkinaolosuhteet joskus pakottavat yrityksen suuren riskin omaavaan strategiaan, missä uusia tuotteita markkinoidaan uusille asiakassegmenteille. Omaako laajan tuoteperheen vai onko keskittynyt pieneen määrän malleja, jotka on selkeästi suunnattu pienelle osalle kuluttajia?

Kovan kilpailun ja markkinamuutosten takia yritysten täytyy joskus uudestaan organisoida ja radikaalisesti uudistaa omaa toimintaansa. Näinä aikoina yritys ei tavoittele toiminnansa kasvua vaan se ennemminkin supistaa tai lakkauttaa omaa toimintaansa. Supistaminen tai lakkauttaminen tulee yleensä kysymykseen, kun yrityksessä ongelmia, jonka johdosta täytyy tehdä muutoksia. Nykyiset liiketoiminnat tai sen osa-alueet eivät ole kannattavia yritykselle, tai ne ovat ristiriidassa yrityksen ydintoiminnan kanssa. Näihin löytyy monia erilaisia syitä, siinä missä yrityksiä toimii markkinoilla.

## 2.5 Kilpailustrategia

Kilpailustrategialla yritetään luoda lisäarvoa kuluttajille omien tuotteiden ja palveluiden kautta, mikä eroaa kilpailijoista. Yritykselle on välttämätöntä olla kilpailuetu, jolla se

pystyy kilpailemaan markkinoilla. Kilpailijat voivat kopioida nopeasti, minkä tahansa tuotteen ja palvelun, joten kilpailuetu on parhaimmillaankin vain tilapäinen. Toimialat muuttuvat koko ajan, ja niiden ennakoiminen on haastavaa. On osattava hahmottaa yrityksen nykyinen tilanne ja mihin suuntaan se on menossa sekä ketkä vievät markkinoita eteenpäin.

Yrityksille on haaste löytää keino kestävään kilpailuetuun muihin yrityksiin nähden markkinoilla. Mitä halutaan tavoittaa kilpailustrategialla? Halutaanko olla parempia kuin muut ja markkinoida laadukkaampia tuotteita vai halutaanko olla erilaisia kuin muut ja tuottaa poikkeavia tuotteita kuin kilpailijat? Yrityksen kilpailustrategiaan valintaan vaikuttaa monia asia, ja varsinkin matkapuhelinmarkkinoilla yritykselle oikean kilpailustrategian löytäminen on elintärkeää kovan kilpailun takia.

Kilpailustrategiassa on luotu monenlaisia erilaisia strategiamalleja, mutta yleisemmin käytetään Michael Porterin luomaa strategiamallia, joka perustuu markkina-asemoitumiseen, jota myös käytän oheisessa tutkielmassa. Sen mukaan on 3 erilaista lähestymistapaa kilpailustrategiaan. Nämä 3 strategista suuntautumista ovat erilaistamisstrategia, kustannusjohtajuus sekä fokusointi, josta löytyy erilaistamisfokusointi ja kustannusfokusointi.

<b>Kilpailuedun lähde</b>	<b>Kustannukset</b>	Kustannus fokusointi	Kustannusjohtajuus
	<b>Erilaistaminen</b>	Erilaistamis fokusointi	Erilaistaminen
		<b>Kapea</b>	<b>Laaja</b>
<b>Liiketoiminnan laajuus</b>			

Kuva 2. Porterin kilpailustrategiamalli

**Erilaistamisstrategian:** Yritys pyrkii tarjoamaan tuotteita tai palveluja, jotka eroavat kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Yritys tarjoaa poikkeavia ja korkealaatuisia tuotteita ja palveluja, joista kuluttajat ovat valmiit maksamaan korkeampaa hintaa kuin kilpailijoiden tuotteista. Yleistä on, että tuotteiden ja palveluiden määrä on tässä strategia kohdassa pieni.

**Kustannusjohtajuuden:** Yritys kilpailee hinnalla ja pyrkii tuotantokoneistollaan luomaan kilpailijoihin nähden vastaavia tuotteita halvemmalla hinnalla. Yritys tähtää korkeaan tehokkuuteen kaikessa sen toiminnassaan sekä pitää tuotantokustannukset alhaisina ja siten halpaan hintaan.

**Fokusointi:** Yritys keskittyy tiettyyn markkinoiden osa-alueeseen, jossa pyrkii olemaan erinomainen ja johtoasemaan. Fokusoinnin sisällä on vielä 2 erilaista alamallia, joista voi valita joko kustannusfokusoinnin tai erilaistamisfokusoinnin.

Kilpailustrategialla on kolme selkeää suuntautumismallia. Se ei kuitenkaan tarkoita, että yritys olisi sidottu tiettyyn malliin, vaan ne ovat häilyviä ja ne rikkovat toisten rajoja. Matkapuhelinmarkkinoilla nopeasti katsottuna kaikki ovat samanlaisia, mutta yritysten välillä on paljon eroja, ja yrityksen ydinosaaminen määrittää sen, mihin näistä malleista se eniten kuuluu.

Porterin mukaan on tärkeää valita selkeä kilpailustrategianmalli, sillä muutoin yrityksellä on vaarana pudota välitilaa, jolloin sillä ei ole mitään selkeää kilpailustrategiaa. Se haittaa yrityksen kestävästä kehityksestä eikä sillä ole selkeää suuntaa eikä se kykene saavuttamaan kilpailuetua. On yrityksiä, jotka käyttävät useampaa strategiamallia, mikä voi muuttua tuotteesta riippuen, mutta yritys, jolla ei ole selkeää mallia, jää jälkeen strategisesti johdonmukaisista kilpailijoistaan.

### 3 Strategiat yritysten valossa

#### 3.1 Apple

##### 3.1.1 Tausta

(52)



*Apple logo*

Apple on tällä hetkellä yksi maailman suurimmista yrityksistä, jonka on perustanut Steve Jobs ja Steve Wozniak vuonna 1976. Applen pääkonttori sijaitsee Cupertinoossa, Kalifornian osavaltiossa, USA:ssa. Nykyinen toimitusjohtaja on Tim Cook, joka peri paikan Steve Jobsilta. Hallituksen puheenjohtajana toimii Arthur D. Levinson. Applen pääasiallinen toimiala on elektroniikkateollisuus ja siihen liittyvät oheistuotteet. Applen liikevaihto vuonna 2011 oli 83.6 miljardia euroa, josta liikevoittoa oli 20 miljardia euroa. Matkapuhelimien osuus

liikevaihdosta oli 36,4 miljardia euroa. Applella on työntekijöitä 60 400. [2, s. 1.]

### 3.1.2 Missio

”Apple suunnitteli Macin, paras henkilökohtainen tietokone maailmassa, jonka mukana tulee OS X, iLife, iWork ja ammattimaiset ohjelmistot. Apple johtaa digitaalisen musiikin vallankumousta iPodien ja iTunesin avulla. Apple on keksinyt uudelleen matkapuhelimet iPhoneen sekä App storen avulla ja on määrittämässä mobiili median ja tietokone-laitteiden tulevaisuutta Ipadin avulla.” [10, s. 2.]

Applen virallinen missio on saanut paljon huomiota erilaisissa keskustelupalstoissa, koska se ei ole normaalin mission määritelmän mukainen, vaan jotain ihan muuta. Monet ajattelevat, että Apple on yksi maailman innovatiivisimmista yrityksistä maailmassa, mutta mission kautta se ei välity. Siinä ei oteta huomioon mitään perinteisiä asioita, joita yleisesti odotetaan missiolta. Se ei kerro, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen suuri visionäärinen tavoite, johon se toiminnallaan pyrkii. Se puhuu tuotteista, jotka se on jo luonut ja se kertoo johtoasemastaan, mihin se on päässyt toiminnallaan. Se ei ole innostava eikä siitä jää mielikuvaa, mihin Apple voisi viedä meidät seuraavaksi.



### 3.1.3 Visio

Applella ei ole virallista visiota, jonka ne olisivat julkaisseet. Vision puutuminen on herättänyt paljon keskustelua ja sitä on yritetty hankkia Applen virallisilta foorumeilta käyttäjien toimesta (MacForum ja the Apple support community), mutta huonolla tuloksella. Yleisesti on arvioitu, että Steve Jobs oli Applen visionääri, joka puheillaan maalasi Apple-vision kuluttajien ja sijoittajien mieleen. Vaikka virallista visiota ei ole, niin se ei tarkoita sitä, että Applella ei olisi selkeää näkemystä ja ehkä vielä tärkeämpää kuluttajilla ei olisi näkemys siitä, mitä se toiminnallaan haluaa saavuttaa ja mikä on heille tärkeää. Apple on yritys, joka ei pitäydy vanhoissa normeissa. Se myös näkyy Applen tiedottamiskulttuurissaan. Voidaan todeta, että Applella on visio, mutta sitä ei tuoda esille niiden virallisissa raporteissa.

### 3.1.4 Kasvustrategia

Apple on yksi maailman suurimmista yrityksistä. Apple valmistaa monia erilaisia elektroniikkatuotteita, kuten tietokoneita ja mp3-laitteita, mutta tärkein tai ainakin suurin osuus liikevaihdosta tulee matkapuhelimista. Osuus on noin 43 % liikevaihdosta. Matkapuhelinmarkkinoilla Applen osuus oli 2011 vaatimaton 5,0 %, mutta se on harhaanjohtava. Apple valmistaa ainoastaan älypuhelimia tai oikeastaan yhtä mallia Iphonea, jota se on päivittänyt tietyin väliajoin. Älypuhelinmarkkinoilla Applen osuus oli jo 19 %, joten se oli älypuhelinmarkkinoiden toiseksi suurin Samsungin jälkeen.

Applen kasvustrategia on ollut osittain aika selkeä viimeiset vuodet. Sen pääasiallinen kasvustrategia on parantaa omaa tuoteperhettään niin sisäisin innovaatioin kuin erilaisten yritysostojen tavoin. Monet sen nykypäivän vahvuudet ovat täysin tai osittain tulleet yritysostojen kautta, joita se on vienyt omalla näkemyksellään eteenpäin.

Apple on ollut aina hyvin aktiivinen yritysostoissaan, mikä on nykyään vähintäänkin normaalia teknologiayrityksissä. Applella on suuri ylijäämä, jota se on käyttänyt sumeilematta yritysostoihin. Viimeisen 3 vuoden aikana se on haalinut omistukseensa yli 10 erilaista yritystä jo aikaisempien ostojen lisäksi. Suurinta osaa ostoista Apple on ostanut hyödyntämään koko tuoteperhettään, mutta suurin osa on suoraan tai välillisesti Iphoneen kehitykseen vaikuttavia yritysostoja.

**Placebale:** Karttasovelluksen kehittäjä. Myyntihintaa ei ole tiedossa.

(52)

**Lala.com:** Verkkomusiikkikauppa. Myyntihinta oli 13,1 miljoonaa euroa.

**Quattro Wireless:** Yritys, joka on keskittynyt matkapuhelin mainontaan. Myyntihinta oli 212 miljoonaa euroa.

**Siri:** Yritys, joka kehitti äänellä hallittavan sovelluksen, jolla voi lähettää viestejä, tehdä kokous merkintöjä sekä tiedustella eri aktiviteetteja. Myyntihinta ei ole tiedossa.

**Poly9:** Karttasovelluksen kehittäjä ja mallintaja 3d-muodossa. Myyntihinta ei ole tiedossa.

**PolarRose:** Yritys kehitti kasvuntunnistukseen erikoistuneen valokuvaussovellus. Myyntihinta oli 22,4 miljoonaa euroa.

**IMSense:** Yritys, joka on keskittynyt valokuvatekniikkaan ja kuvanlaatua parantavan tekniikan kehittämiseen. Myyntihinta ei ole tiedossa.

**C3 Technologies:** Yritys, joka kehittää 3d karttasovellusta. Myyntihinta oli 206 miljoonaa euroa.

**Anobit:** Flash-muistikortteja kehittävä ja valmistava yritys. Myyntihinta oli 301 miljoonaa euroa.

**Chomp:** Sovellus hakuun keskittynyt yritys. Myyntihinta oli 38,6 miljoonaa euroa.

**AuthenTec:** Valmistaa ja kehittää turvallisuuslaitteistoja ja -ohjelmistoja tietokoneille ja matkapuhelinlaitteille. Myyntihinta oli 275 miljoonaa euroa.

Applen viimeaikaisista yritysostoksista näkee selkeitä suuntauksia. Se on hankkinut peräti 3 erilaista karttapalveluihin erikoistunutta yritystä, koska sen tarkoituksena on tuoda oma karttasovellus markkinoille, minkä se vastikään julkisti uuden Iphone 5:n yhteydessä. Muilla seikoilla pyritään parantamaan puhelimen valokuvausominaisuuksia ja omaa sovelluskauppaa. Ne ovat tällä hetkellä yksi kilpailuimmista asioista älypuhelinmarkkinoilla.

(52)

Apple on aina panostanut paljon sisäiseen kasvuun. Applen maailmanlaajuinen markkinointibudjetti ja myynnin edistäminen vuonna 2011 oli 720 miljoonaa euroa, mikä on suhteellisen pieni määrä ottaen huomioon yrityksen liikevaihdon, mutta se on viime vuosina kasvanut radikaalisesti. Se on onnistunut luomaan aika pienellä rahalla hyvin vahvan brändin. Se oli Brandzin top 100 -brändivertailun ykkönen vuonna 2011, jolloin sen brändin arvoksi laskettiin 118,2 miljardia euroa. Vain BlackBerry (25, 19,9 miljardia euroa), Samsung (67, 9,4 miljardia euroa) ja Nokia (81, 8,2 miljardia euroa) pääsivät listaan mukaan.

Apple on hankkinut paljon tärkeitä alliansseja viime aikoina eri yritysten kanssa pitkäaikaisten allianssien lisäksi. Apple on kaikkien tärkeiden matkapuhelinoperaattoreiden listoilla, joiden kanssa se on tehnyt allianssin ja siten saa tärkeitä ”ilmaista” mainontaa tuotteilleen. Se on myös tehnyt yritysten kanssa yhteistyötä, jotka parantavat sen tuotteita ja palveluja, kuten Facebookin kanssa. Applen tärkeä sovellus Siri on saanut tärkeitä yrityksiä taakseen, mitkä antavat sille paljon enemmän painoarvoa.

**Yelp:** Suosittu sivusto, joka auttaa löytämään paljon erilaisia aktiviteetteja ja eri alan yrityksiä kaupungin sisältä arvosteluineen.

**Rotten Tomatoes:** Elokuvien arvostelusivusto.

**OpenTable:** Ravintolan pöytävaraussivusto.

Apple on tunnettu sen omasta tuotekehityksestään, ja yhdessä yritysostojen kanssa se on saanut paljon aikaiseksi. Vuonna 2011 Apple käytti tuotekehitykseen noin 1,9 miljardia euroa, mikä suhteellisen alhainen suhtautettuna liikevaihtoon ja kilpailijoihin, ainoastaan 2,3 %. Sen tuotekehitykseen käytettävä budjetti on kasvanut reilusti viime vuosina, johon syy löytyy se liikevaihdon hurjasta kasvusta. Applen 60 400 työntekijästä 3200 keskittyy tuotekehitykseen, mikä on myös suhteutettuna kilpailijoihin aika vähäinen. Vaikka panostukset ovat olleet suhteessa pienet, se on onnistunut tuomaan erinomaisia ja haluttuja tuotteita markkinoille, mikä on pitänyt sen kilpailun kärkipäässä. [15, s. 2.]

Apple omaa monipuolisen tuoteperheen mutta matkapuhelimessa sillä on ainoastaan yksi ainoa malli, jota se tietyin väliajoin päivittää. Se on kaikista matkapuhelinvalmistajista ainoa, joka kilpailee vain yhdellä mallilla.

### 3.1.5 Kilpailustrategia

Apple on kehittynyt vuosien saatossa arvokkaimmaksi brändiksi maailmassa sen erilaisilla mutta toisiinsa kytkeytyneillä tuotteilla, jotka täydentävät toisiaan. Käytettävyydeltään ne peilaavat toisiaan, vaikka ne ovat eri tuotteita, kuten Iphone, Ipod, Mac ja Ipad. Apple tunnetaan innovatiivisista ratkaisuista ja loppuun hiotuista tuotteistaan, jotka on tarkoitettu vaativille kuluttajille.

Perusideana Apple on keskittynyt tuomaan vain muutaman tuotteen jokaiselle tuoteperheen osa-alueelle, mitä se tietyin väliajoin päivittää. Matkapuhelimien puolella se on keskittynyt vain yhteen tuotteeseen: Iphone-älypuhelimeen, joka on hinnaltaan markkinoitten kalliimpia. Se tietyin väliajoin päivittää kyseistä mallia uudempaan, mutta sillä ei ole ollenkaan halvempaa mallia, vaan vanhemman saa halvemmalla.

Apple on viime vuosina asettanut riman muille teknologia-alan yrityksille laajoilla sovellusintegraatioilla. Sen kilpailustrategia on selkeä: se keskittyy hiomaan yhden tuotteen huippuunsa, joka kommunikoi muiden sen laitteiden kanssa erinomaisesti ja joiden kanssa käyttökokemus on aina samankaltainen. Jokainen laite seuraa käyttötään edeltäjänsä ja sitä kautta luo todellisen tuoteperheen niin laitteiden kuin myös sen sovellusten kautta. Yleisesti on sanottu, että kuluttaja pystyy omaksuma uudet Apple-tuotteet nopeasti, koska niillä on markkinoiden yksinkertaisimmat käyttöjärjestelmät, varsinkin Apple tuotteen ostajat sanovat näin. Apple-tuotteisiin on kehittynyt suuri kuluttajakunta, joka on jopa fanaattisia sen tuotteita kohtaan.

Se käyttää sen matkapuhelimeissa, niin kuin muissa laitteissa omaa käyttöjärjestelmää, joka on matkapuhelimessa IOS-käyttöjärjestelmä. Mikään muu yritys ei käytä kyseistä käyttöjärjestelmää, vaan se ainoastaan esiintyy sen älypuhelimisissa. Nykyään sovelluskaupat ovat kasvaneet tärkeäksi kilpailualueeksi älypuhelinmarkkinoilla, joissa pyörivät suuret rahat. Ilmiö oli pääasiallisesti Applen aikaansaannosta: se toi markkinoille Itunesin, joka on musiikkiohjelma sen laitteille, millä voi kuunnella ja ostaa musiikkia. Myöhemmin itunes-päivityksen kautta syntyi App Store, jonka kautta voi ostaa erilaisia

sovelluksia matkapuhelimiin. Nämä mullistivat markkinoita ja niistä syntyi yksi tärkeä kilpailuvaltti matkapuhelinmarkkinoilla, koska aluksi sovellukset tulivat vain tietyille matkapuhelimille, kuten Iphonelle, mutta nykyään niitä tulee jo useammille käyttöjärjestelmille, mutta aina parhaat sovellukset tulevat Appllelle.

Applen suurimmat valtit ovat olleet varsinkin sen käytettävyys jokaisella sen tuoteperheen tuotteella, sulava muotoilu, markkinoiden ehkä paras sovelluskauppa sekä selväsanainen brändäys, johon kilpailijoilla on ollut vaikeuksia vastata. Porterin kilpailustrategiamallin mukaan Apple kuuluu selkeästi fokuosoinnimalliin ja siellä erilaistamisfokuosoinnin kohtaan.

## 3.2 HTC Corporation

### 3.2.1 Tausta



HTC on taiwanilainen matkapuhelinvalmistaja, joka on perustettu vuonna 1997. HTC:n pääkonttori sijaitsee Taoyuan kaupungissa, Taoyuan maakunnassa, Taiwanissa. Nykyisenä toimitusjohtajana toimii Peter Chou ja hallituksen puheenjohtaja on Cher Wang.

Sen toimialat ovat tietoliikennelaitteet ja juuri matkapuhelimet. HTC:n liikevaihto vuonna 2011 oli 12,3 miljardia euroa, josta liikevoittoa oli 1,6 miljardia euroa. Liikevaihto koostuu kokonaan matkapuhelinten ja siihen liittyvien oheistuotteiden myynnistä. HTC:llä työskentelee noin 12 900 työntekijää. [3, s. 1.]

### 3.2.2 Missio

“HTC:n missio on tulla johtavaksi innovatiivisten tieto- ja viestintälaitteiden toimittajaksi, tarjoamalla laadukasta suunnittelua, maailmanluokan tuotanto-, logistiikka- ja palvelukyvyillä.” [32, s. 3.]

HTC:n virallinen missio on ollut viimeiset 10 vuotta sama, ja se näkyy vieläkin yrityksen toiminnassa. HTC:n missio on selkeä ja siitä tulee kaikki tarpeellinen esille, kuten miksi yritys on olemassa ja mikä on sen suuri visionäärinen tavoite. Mielenkiinto herää siitä, mitä yritys tekee asialle, jotta nämä ajatukset toteutuisivat ja se saa tutustumaan yritykseen tarkemmin. Ottaen huomioon nykyiset matkapuhelinmarkkinat, niin pitää tehdä paljon investointeja tuotekehitykseen ja markkinointiin, jotta mission näkemys toteutuisi.

### 3.2.3 Visio

HTC:llä ei ole virallista visiota, vaan se tuo visionsa esille puheissaan ja mediatempauksissaan, mikä on aika normaalia matkapuhelinvalmistajien keskuudessa.

### 3.2.4 Kasvustrategia

HTC on tällä hetkellä vielä haastaja matkapuhelinmarkkinoilla, mutta on kasvamassa koko maailmassa, vaikkakin matkaan on tullut paljon vastoinkäymisiä. HTC keskittyy toiminnassaan ainoastaan matkapuhelimiin ja sen oheislaitteisiin, siinä missä monet muut matkapuhelinmarkkinoilla toimivat yritykset omaavat laajan tuote- ja palveluinfrastruktuuri. HTC:n markkinaosuus oli vuonna 2011 2,4 %, jolloin se oli 7. suurin matkapuhelinvalmistaja. HTC panostaa tuottamaan laadukkaita älypuhelimia eri hintaluokkiin, joten se keskittyy pääasiallisesti kehittyneihin markkinoihin. [21; 33, s. 3-4.]

HTC on turvautunut monien muiden tavoin kasvustrategiassa yritysostoihin, missä se on ollut hyvin aktiivinen. Pelkästään 2011 se käytti 540 miljoonaa euroa eri yritysostoihin. HTC:n yksi tärkeä osa yritysostoissaan on vahvistaa heidän patenttiportfoliota, jolla se parantaa yrityksen asemaa älypuhelinmarkkinoilla sekä auttaa sitä puolustau-

(52)

tumaan erilaisia oikeusjuttuja vastaan. Varsinkin USA:ssa se on ollut aktiivisin, missä on tärkeää olla oma kattava patenttiportfolio, jos mieli kilpailla markkinoilla.

Viime vuosina HTC on hallitusti hankkinut erilaisia yrityksiä kokonaan tai osittain omistukseensa. Kaikki eivät ole suoranaisesti juuri matkapuhelinliiketoimintaan liittyviä, vaikkakin ne tuovat lisäarvoa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin.

**Beats Electronics:** Kuulokevalmistaja. Kauppahinta 51 % oli 238 miljoonaa euroa, mutta myöhemmin on myynyt 25 % osuuden takaisin.

**Abaxia:** Ohjelmistoyritys, joka on erikoistunut matkapuhelinlaitteiden aloitusnäytönohjelmiston kehitykseen. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**S3 Graphics:** Näyttöohjaimia valmistava yritys. Kauppahinta oli 231 miljoonaa euroa.

**Inquisitive Minds Inc:** Kehittää lapsille opetuspelisovelluksia. Kauppahinta on 10 miljoonaa euroa.

**KKBox:** Musiikin suorakuunteluun kehitetty pilvipalvelu. HTC osti 7,7 miljoonan euron osuuden yrityksestä

**Saffron Digital:** Yritys toimii matkapuhelinsisällön jakelupalveluna, joka on erikoistunut videoiden jakeluun. Kauppahinta oli 35,5 miljoonaa euroa.

HTC:n markkinointibudjetin tietoja ei löydy, mutta on arvioitu, että se on selvästi pienempi kuin Samsungilla. Tietoja on erilaisista lähteistä, että HTC kasvatti jopa 30 % markkinointibudjettia vuonna 2011, mutta mitään tarkempaa tietoa ei löydy. HTC jatkaa allianssipuolella siitä, mihin se on yritysostoissaan jäänyt eli parantamaan patenttiportfoliota. Se on tehnyt yhteistyösopimuksen Intellectual Venturesin kanssa, jolloin se saa käyttää hyväksi niiden patenteja.

HTC:llä on suhteellisen pieni tuotekehitysbudjetti, mikä on yksi pienimmistä työni matkapuhelinvalmistajista. Sekin selittää paljon, että HTC keskittyy ainoastaan matkapuhelimiin siinä, missä monet muut markkinoilla vaikuttavat omaavat laajan tuotevalikoiman. HTC:n tuotekehitysbudjetti oli vuonna 2011 alle 386 miljoonaa euroa. Suhteutet-

(52)

tuna liikevaihtoon tuotekehitysbudjetti oli noin 3 %, mikä on suhteellisen normaali matkapuhelinvalmistajien keskuudessa.

HTC on panostanut paljon erilaisiin matkapuhelinmalleihin. Se kilpailee ja pyrkii kasvamaan älypuhelinmarkkinoilla eri käyttöjärjestelmien kanssa, kuten Windows 8:n ja Android-käyttöjärjestelmien kanssa. Sillä on laaja skaala erilaisia ja erihintaisia älypuhelimia, joilla se pyrkii kasvamaan kaikissa älypuhelimien hintaluokissa.

HTC:llä on viime aikoina ollut ongelmia, varsinkin Pohjois-Amerikassa, eikä sillä mene parhaalla mahdollisella tavalla. Kovien panostusten jälkeenkään se ei ole vakiinnuttanut paikkaansa parhaiden joukossa eikä se ole saavuttanut merkittävä kasvua matkapuhelinmarkkinoilla. Mediassa on ollut paljon huhuja, että se on irtisanomassa jopa 1000 henkilöä ympäri maailmaa. Irtisanomiset keskittyisivät Pohjois-Amerikkaan, mutta mitään varmistusta ei ole vielä tullut.

### 3.2.5 Kilpailustrategia

HTC on yksi ainoista matkapuhelinmarkkinoilla, joka keskittyy ainoastaan matkapuhelimiin ja sen oheistuotteisiin. Sen valmistamaan mallistoon pääasiallisesti kuuluu vain älypuhelimia, jotka ovat hintaluokaltaan keskikastista kalliisiin malleihin, mutta poikkeuksiakin löytyy. Se kilpailee pääasiallisesti kehittyvillä markkinoilla, kuten Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa, koska sillä ei ole halvemman luokan matkapuhelimia ollenkaan. Varsinkin kalliiden matkapuhelin luokassa se pyrkii haastamaan muut.

HTC on viimeisen 10 vuoden aikana kasvattanut koko ajan julkaistavien malliensä määrää vuodessa. Vielä 2002–2005 välisenä aikana se keskimäärin julkaisi noin 2,5 mallia vuodessa, kun 2006–2009 välisenä aikana julkaistavien mallien määrä kasvoi jo yli 8 per vuosi. Nykyään se julkaisee vieläkin enemmän malleja vuodessa ja niiden hintahaitari huomattavasti suurempi kuin aikaisemmin. Vaikuttaa, että HTC haluaa laajentaa toimintaansa kaikkiin hintaluokkiin ja markkina-alueisiin. [35, s. 4.]

HTC oli ensimmäinen matkapuhelinvalmistajista, joka toi markkinoille kosketusnäyttöisen matkapuhelimen 2002 ja nykyään niillä on mallistossaan vain kosketusnäyttöisiä älypuhelimia. Se käyttää älypuhelimissaan Googlen-Android ja Microsoftin Windows-pohjaisia käyttöjärjestelmiä. Sen Android-pohjaiset älypuhelimet ovat menestyneet



(52)

paremmin kuin Windows-älypuhelimet. Se on pyrkinyt kovasti haastamaan Samsungin, Applen ja Nokian valioälypuhelimia omilla vastaavilla, mutta on vielä jäänyt selkeästi jalkoihin.

HTC:n kilpailustrategia on hieman epäselkeä, eikä siitä näe selkeitä linjavetoja, jolla se pyrkii eroamaan kilpailijoistaan. Yksi strateginen suuntaus sillä on, että se pyrkii kilpailemaan keskitason ja valiotason matkapuhelinluokissa keskimääräisesti hieman kilpailijoita halvemmilla malleilla. HTC vaikuttaa seuraavan muita markkinoilla enemmänkin kuin pyrkii erottumaan muista. Se hieman halvemmilla hinnoilla pyrkii vaikuttamaan kuluttajiin ja siten kasvattamaan markkinaosuutta. Voisi sanoa, että HTC on kilpailustrategiassaan lähellä välitilaa, koska sillä ei ole mitään selkeää kilpailuetua, millä se pyrkii erottumaan, mutta silti se kuuluu kustannusjohtajuuden malliin.

### 3.3 LG Electronics

#### 3.3.1 Tausta



LG Electronics on perustettu 1958, ja se kuuluu LG Groupiin. LG Electronicsin pääkonttori sijaitsee Soulissa, Etelä-Koreassa ja sillä on 84 000 työntekijää ympäri maailmaa. Bon-Joon Koo

toimii yrityksen toimitusjohtajana sekä hallituksen puheenjohtajana yhdessä Kang Yu-Sigin kanssa. Sen toimiala on elektroniikkateollisuus, jossa sillä on laaja tuotevalikoima, kuten kameroita, televisioita, kodinkoneita ja matkapuhelimia. LG Electronicsin liikevaihto vuonna 2011 oli 37,7 miljardia euroa, jolloin se tuotti tappiota 326 miljoonaa euroa. Matkapuhelimien osuus liikevaihdosta oli 8,1 miljardia euroa. [4, s. 1.]

### 3.3.2 Missio

“LG Electronics pyrkii tulemaan 21. vuosisadan visiossaan todelliseksi maailmanlaajuiseksi digitaalijohtajaksi, joka pystyy tekemään sen asiakkaat iloiseksi ympäri maailmaa innovatiivisten digitaalilaitteiden ja – palvelujensa kautta.” [29, s. 3.]

LG Electronicsin virallinen missio vaikuttaa visiolta, mutta miellän sen enemmän missioksi, koska siitä tulee esille kaikki tarpeellinen tieto mission määritelmän mukaisesti. Siinä otetaan kantaa, miksi yritys on olemassa ja mihin se on suuntaamassa eli se haluaa luoda laadukkaita digitaalisia laitteita, jotka saavat yrityksen asiakkaat iloiseksi. Sillä on myös selkeä visionäärinen kuva siitä, mihin se pyrkii pitkällä aikavälillä eli tulla todelliseksi johtavaksi yritykseksi digitaalilaitemarkkinoilla. Mielestäni toimiva missio saa tutkimaan yritystä tarkemmin, mutta mitään suurempia ajatuksia ja tunteita se ei herätä yritystä kohtaan.

### 3.3.3 Visio

“LG:n visio on tarjota innovatiivisia digitaalisia tuotteita ja palveluita, jotka tekevät asiakkaidemme elämästä parempaa, helpompaa ja onnellisempaa.” [29, s. 3.]

LG:n virallinen visio on samantyylinen kuin missio ja se voidaan helposti sekoittaa missioksi. Voisi sanoa, että se jatkaa siitä, mihin missio jäi. Visiossa otetaan hyvin mukaan kaikki oleellinen vision määritelmän mukaisesti. Se kuulostaa mielenkiintoiselta, ja itse ainakin haluan seurata, mitä LG tekee asian suhteen. Yritys painottaa, että se haluaa tehdä laadukkaita tuotteita, jotka tekevät paremman, helpomman ja varsinkin hauskemman elämän asiakkailleen. Jos ajatellaan vision 5 pääkohtaan, niin niistä tulee esille hyvin tai osittain liiketoiminnanlaajuus, yrityskuva, kilpailuedut ja sidosryhmät. Yrityksen kasvu otettiin jo missiossa esille, jossa halutaan olla se suurin tämän vuosisadan aikana. Se on kaikin puolin toimiva visio yritykselle.

### 3.3.4 Kasvustrategia

LG Electronics kuuluu LG-konserniin ja on sen tärkein liiketoiminta. LG Electronics valmistaa monia erilaisia elektroniikkatuotteita, kuten tietotekniikkaa, televisioita, ko-

dinkoneita ja matkapuhelimia. LG Electronicsin markkinaosuus oli vuonna 2011 4,9 %, kun se edellisellä vuonna se oli 7,1 % ja muutenkin viime vuodet sen matkapuhelinmarkkinaosuus on ollut laskusuuntainen. Matkapuhelimien osuus yrityksen liikevaihdosta oli vuonna 2011 noin 20 %, joten puhutaan silti merkittävästä osasta yrityksen liiketoimintaa. [21, s. 3.]

LG:n kasvustrategia on hieman hämärän peitossa, koska merkittäviä yritysostoja se ei ole tehnyt viime vuosina ja mediassa on ollut huhuja, että LG saneeraisi kovalla kädellä yrityksen matkapuhelinosastoa, mutta varmistusta asialle ei ole.

Vaikka LG ei ole ollut aktiivinen yritysostoissaan, niin se on tehnyt tärkeitä yhteistyösopimuksia monen maailman suurimpien yhtiöiden kanssa. Joukkoon kuuluvat tärkeimmät matkapuhelinoperaattorit, Siemens, Toyota, GE ja monia muita. [34, s. 4.]

Näiden yhteistyöiden tarkoituksena parantaa yhtiön markkinaosuutta ja luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Suurin osa yhteistyösopimusten tarkoituksesta on parantaa juuri matkapuhelinpuolta ja saada siihen uutta tuulta. Tärkeimmät yhteistyökumppanit, jotka parantavat LG:n kilpailukykyä matkapuhelinmarkkinoilla ovat:

**Prada:** Luovat yhteisin matkapuhelimen Prada-nimellä, jonka tekniikka on LG:n ja ulkomuoto Pradan käsialaa.

**Schneider:** Yhteistyösopimus, jossa kehitetään yhdessä matkapuhelimien kameralinssejä.

**Google:** Yhteistyösopimus Android-käyttöjärjestelmän käytöstä sekä Googlen erilaisista palveluista, jota LG käyttää melkein kaikissa nykyisissä matkapuhelimeissaan.

**Microsoft:** Yhteistyösopimus Windows-käyttöjärjestelmän käytöstä, jota LG tulee käyttämään omista matkapuhelimeissaan.

**Sun Microsystems:** Kehittävät yhdessä Java-sovellusalustaa, joka mahdollistaisi laajemman skaalan erilaisten sovellusten käytön LG-matkapuhelimeissaan.

(52)

**Yahoo:** Internet-palveluita tarjoava yritys. Yhteistyösopimuksen kautta Yagoon palvelut tulevat LG-matkapuhelimiin.

LG Electronicsillä on mennyt viime aikoina huonommin. Se pyrkii tekemään uutta tuotemista, joka näkyy sen panostuksissa markkinointiin. LG:llä on hyvin suuri markkinointibudjetti, ja se on poikkeuksellisen suuri muihin verrattuna. Sen markkinointibudjetti vuonna 2011 oli 5 miljardia euroa. Markkinointibudjetista ei selviä, kuinka suuri osuus budjetista kuluu matkapuhelimien markkinointiin.

LG Electronics pyrkii vahvasti kehittämään markkinoita ja luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sen nykyisillä tuotteilla. Varsinkin allianssit erilaisten yritysten kanssa ovat, millä LG havittelee kasvua. Nykymarkkinoilla on tärkeää luoda hyvät suhteet eri matkapuhelinoperaattoreiden kanssa. Tätä LG on toteuttanut.

LG Electronics käyttää suhteellisen vähän tuotekehitykseen ottaen huomioon yrityksen koon ja tuotemäärän. Sen tuotekehitykseen käytetty summa oli vuonna 2011 1,2 miljardia euroa, jolla se vahvistaa ydinliiketoimintaansa. Tuotekehitysbudjetti jakaantuu älypuhelimien, tablettien, televisioiden ja suurikokoisten näyttöjen keskuudessa. Matkapuhelimien tarkka osuus ei selviä, mutta sen täytyy olla suuri, koska juuri matkapuhelimiin keskittyvien tuotekehityshenkilökunnan kokoa kasvatettiin rajusti. Vuonna 2011 sen matkapuhelimien tuotekehitykseen keskittyvää henkilökuntaa oli kasvatettu noin 1400 työntekijästä 4–5 tuhanteen työntekijään, mikä on melkein nelinkertainen edelliseen vuoteen.

LG Electronics pyrkii kasvustrategiassaan monipuoliseen tuotevalikoimaan eri teknologia-laitteissa, mutta matkapuhelimien keskuudessa se keskittyy vain älypuhelimiin, mikä on viisasta ottaen huomioon, että älypuhelimet yleistyvät kovaa vauhtia ja niistä löytyy jo nyt halpoja matkapuhelinmalleja.

### 3.3.5 Kilpailustrategia

LG Electronics on yksi suurimmista elektroniikkateollisuuden yrityksistä maailmassa. Sen liiketoiminta jakaantuu viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat kodin viihdetekniikka, kodinkoneet, ilmastointilaitteet, energiaratkaisut ja matkapuhelimet. Se on menestynyt erittäin hyvin televisiomarkkinoilla, missä se on maailman toiseksi suurin valmistaja,

(52)

mutta myös matkapuhelimet ovat olleet sille tärkeä liiketoiminta-alue. Se on viime aikoina menettänyt markkinaosuuttaan niissä.

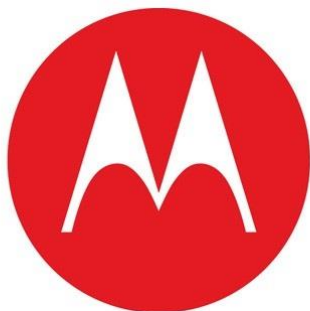
LG Electronics keskittyy matkapuhelimissaan vain älypuhelmiin, joissa sillä on hintaluokaltaan keskihintaisista kalliisiin malleihin, joten se pääasiallisesti kilpailee kehittyvillä markkinoihin. Tärkeimmät matkapuhelinmarkkinat ovat sille Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia. LG Electronics käyttää suurimmaksi osaksi matkapuhelimissaan Googlen Android-käyttöjärjestelmää, mutta on laajentumassa myös Microsoftin Windows-käyttöjärjestelmään, josta siltä löytyy jo yksi malli.

LG-matkapuhelinmalliston määrä on keskimääräistä alhaisempi. Se tuo markkinoille vuosittain vain muutaman uuden mallin siinä, missä muut tuovat useampia malleja. Sen matkapuhelimet eivät eroa hirveästi muista markkinoilla olevista matkapuhelinmalleista, vaan se ennemminkin pyrkii rakentamaan muita vastaavia matkapuhelimia, mutta keskittyy tehokkuuteen ja pieniin tuotantokustannuksiin ja kilpailee siten halvemmilla matkapuhelinmalleilla.

LG Electronicsin kilpailustrategia on aika selkeä. Se pyrkii tuottamaan laadukkaita älypuhelimia, jotka kilpailevat niin keskihintaisten kuin kalliiden mallien kategoriassa, mutta luo kilpailuedun sen halvemmilla hinnoilla. Sillä on aika suppea valikoima erilaisia matkapuhelinmalleja, mutta ne ovat omissa kategorioissaan halvimmasta päästä. Se sijoittuu kilpailustrategiassaan fokusoinnin strategiamalliin ja sen sisällä kustannusfokusointiin.

### 3.4 Motorola Mobility

#### 3.4.1 Tausta



Motorola Mobility on perustettu 2011, ja se jakaantui omaksi yksikökseen Motorolasta, jonka jälkeen Google hankki sen omistukseen. Sen pääkonttori sijaitsee Libertyvillessä, Illinoisen osavaltiossa, USA:ssa ja sillä on hen-

(52)

kilöstöä 20 500 ympäri maailmaa. Hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana toimii Dennis Woodside. Motorola Mobilityn toimiala on tietoliikennelaitteet. Motorola Mobilityn liikevaihto vuonna 2011 oli 10,1 miljardia euroa ja tuotti voittoa 192 miljoonaa euroa. Matkapuhelimien osuus liikevaihdosta oli 7,3 miljardia euroa. [5, s. 1.]

#### 3.4.2 Missio

Motorola Mobilityllä ei ole virallista missiota ja viimeaikaiset muutokset voivat olla syytä siihen. Se todennäköisesti on rakentamassa parhaillaan missiota yritykselle Googlen voimalla, jolla tulee jatkamaan.

#### 3.4.3 Visio

Motorola Mobilityllä ei ole virallista visiota, mutta se voi muuttua lähiaikoina, kun se saa muutokset yrityksessä tehtyä.

#### 3.4.4 Kasvustrategia

Motorola oli pitkään maailman toiseksi suurin matkapuhelinvalmistaja 2000-luvun alkupuolelta melkein vuosikymmenen loppuun. Käänte tapahtui vuoden 2007 jälkeen, jolloin se menetti toiseksi suurimman matkapuhelinvalmistajan paikan Samsungille ja alamäki alkoi. Se on ollut viime aikoina suurissa vaikeuksissa ja menettänyt koko ajan markkinaosuuttaan. Motorolan Mobilityn markkinaosuus oli vuonna 2011 2,3 %, kun Motorolalla oli vuonna 2007 yli 18:n % markkinaosuus. Ongelmat yrityksessä ja osakekurssin raju putoaminen tekivät siitä houkuttelevan yrityksen ostaa. [21, s. 3.]

Vuoden 2011 alussa Motorola jakaantui kahdeksi itsenäiseksi pörssiyhtiöksi: Motorola Mobilityksi ja Motorola Solutionsiksi. Myöhemmin samana vuonna Google osti Motorola Mobilityn haltuunsa 12.5 miljardilla dollarilla. Mielenkiintoisen kaupasta teki se, että ennen sitä Google oli ottanut matkapuhelinkäyttöjärjestelmämarkkinat haltuunsa Android-käyttöjärjestelmällään. Markkinoille tulleista matkapuhelimista melkein 50 % käytti Android-käyttöjärjestelmää vuonna 2011.

(52)

Google on yksi maailman suurimmista yrityksistä, joka etupäässä tarjoaa internetpalveluita. Se tunnetaan varsinkin maailman suosituimmasta internetpohjaisesta hakukoneesta. Muita tunnettuja tuotteita ovat Googlemaps, Google+. Myöhemmin se laajensi toimintaansa ohjelmistopuolelle, mistä tunnetaan varsinkin Android-matkapuhelinkäyttöjärjestelmä. Yhtiön tulevaisuuden kasvustrategia on vielä hämärän peitossa. Miten Google tulee toimimaan Motorola Mobilityn kanssa? Google tunnetaan hyvin sen innovatiivisista ratkaisuistaan, joten jotain uutta ja erilaista yleisesti odotetaan.

Motorola Mobilityn markkinointibudjetti oli vuonna 2011 noin 432 miljoonaa euroa, mikä on alemmaa keskikastia matkapuhelinmarkkinoilla. Tuotekehitykseen se käytti samana vuonna 1,2 miljardia euroa: mikä on jo ylempää keskikastia vertaillen kilpailijoihin. Suuremman tuotekehitysbudjetista tekee se, että se oli 11 % sen liikevaihdosta, mikä oli yksi korkeimmista sijoituksista matkapuhelinvalmistajien keskuudessa.

Googlen osto ja huono tilanne markkinoilla merkitsevät muutoksia yritykselle. Se on tilanteessa, jossa se joutuu ja tulee organisoitumaan uudestaan, mikä merkitsee yleensä osastojen lakkautumisia sekä irtisanomia. Vuonna 2011 se jo ilmoitti 800 työntekijän vähennyksistä, mutta siihen se tuskin jää. Se onkin ilmoittanut, että se tulee vielä vähentämään lisää. Medioissa on ollut huhuja, että se vähentäisi 4000 työntekijäänsä, pääasiallisesti Pohjois-Amerikan ulkopuolelta, mutta mitään varmistusta asialle ei ole vielä tullut. [27, s. 3.]

#### 3.4.5 Kilpailustrategia

Motorola Mobility on ollut suurten mullitusten keskipisteenä, ja sen suunta on suuri kysymysmerkki markkinoilla. Vaikka sen vanhemmalla versiolla on ollut pitkä historia ja paljon menestystä matkapuhelinmarkkinoilla, niin tällä hetkellä se on kriisissä ja keskellä selviytymiskamppailua. Mutta silti sitä voi pitää tällä hetkellä mustana hevosena matkapuhelinmarkkinoilla, koska sen on ottanut haltuunsa yritys, joka pystyy nostamaan sen takaisin menestyksen polulle. Googlen osto vuonna 2011 tulee vaikuttamaan siihen hyvin paljon, mutta miten: sen vain aika kertoo. Google tunnetaan innovatiivisena yrityksenä, joka on menestynyt melkein kaikessa, mihin se on ryhtynyt. Se on muutamassa vuodessa saavuttanut markkinajohtajuuden matkapuhelimien käyttöjärjestelmä markkinoilla, joten myös matkapuhelinmarkkinoilla siltä odotetaan paljon.

(52)

Motorola keskittyy liiketoiminnassaan pääasiallisesti matkapuhelimiin ja sen oheistuotteisiin, joista se saa yli 70 % liikevaihdostaan. Erilaisia malleja sillä on aika paljon, eli se sijoittuu ylempää keskikastiin mallien määrässä matkapuhelinmarkkinoilla. Siltä löytyy vielä mallistoistaan halvempaan kategoriaan sijoittuvia mutta on pikku hiljaa siirtynyt täysin älypuhelimiin kuten moni muu valmistaja. Se tuo markkinoille vuosittain useamman eri mallin vuodessa, ja nykyään ne keskittyvät keskihintaisten ja kalliiden hintaluokkiin.

Se käyttää älypuhelimissaan Android-käyttöjärjestelmää, mikä jatkossa tulee olemaan itsestään selvää Googlen omistuksen myötä, mutta normaaleissa matkapuhelimissaan se käyttää vielä omaa käyttöjärjestelmää, mutta nekin ovat häviämässä sen matkapuhelimestaan pois. Vanhan Motorolan aikaa sen vahvimmat alueet olivat kehittyneet markkinat, varsinkin Pohjois-Amerikka.

Motorola Mobilityn kilpailustrategia on hyvin epäselkeä. Ennen se kilpaili parhailla tuotteilla, jotka poikkesivat kilpailijoista ja olivat markkinoiden kalleimpia. Nykyään ei voi sanoa samaa, vaan voisi todeta, että se on tällä hetkellä kilpailustrategiamallissaan välitilassa, johon varmasti lähiaikoina tulee muutoksia, kun ratas lähtee pyörimään kunnolla.

## 3.5 Nokia

### 3.5.1 Tausta



Nokia on perustettu 1865, ja se yhtiöityi 1871. Sen pääkonttori sijaitsee Espoossa Suomessa ja sillä on noin 120 000 työntekijää ympäri maailmaa.

Toimitusjohtajana toimii Stephen Elop ja hallituksen puheenjohtajana toimii Risto Siilasmaa. Nokia toimii tietoliikenteen toimialalla. Nokia liikevaihto vuonna 2011 oli 38,9



miljardia euroa ja se tuotti tappiota 1,2 miljardia euroa. Matkapuhelimien osuus liikevaihdosta oli 24 miljardia euroa. [6, s. 1.]

### 3.5.2 Missio

”Ihmisten yhdistäminen.” [1, s. 1.]

Nokia missio on lyhyt ja ytimekäs. Se on ollut hyvin vahva iskulause Nokialle vuosien ajan, mistä se tunnustetaan. Mielestäni se on vielä ajankohtainen ja toimiva, vaikka nykypäivänä on enemmän matkapuhelimien käyttäjiä kuin niitä, jotka eivät käytä matkapuhelimia. Jatkoa ja tarkennusta näkemyksestään Nokia avaa visiossaan.

### 3.5.3 Visio

”Meidän tavoite on rakentaa mahtava mobiilituote, joka mahdollistaa miljardeille ihmisille ympäri maailmaa nauttia enemmän siitä mitä elämällä on tarjota. Meidän haasteemme on saavuttaa tämä yhä dynaamisessa ja kilpailluudessa ympäristössä.”

”Ideat. Energia. Jännitystä. Mahdollisuudet. Nykypäivän maailmassa kaikki tuntuu mahdolliselta ja se on se, mikä inspiroi meitä nousemaan ylös sängystä joka päivä.” [1, s. 1.]

Nokian visio on ajatuksia herättävä ja siinä on otettu huomioon tärkeimmät asiat tavalla, joka saa paneutumaan yritykseen tarkemmin. Mielenkiintoista on, että Nokia nostaa esille, miten haastavia matkapuhelinmarkkinat ovat tällä hetkellä, varsinkin kun se on tippunut nokkimisjärjestyksessä haastajaksi entisaikojen johtajuuden jälkeen. Yleisesti ajatellen se on toimiva, monipuolinen ja kiinnostusta herättävä visio. Vaikuttaa, että se on ajatuksella tehty ja saa uskomaan, että seuraava suuri Nokian juttu on tulossa.

### 3.5.4 Kasvustrategia

Nokia oli pitkään maailman suurin matkapuhelinvalmistaja, mutta on nyt tippunut kärkipaikalta pois. Se dominoi markkinoita pitkään, mutta viime vuodet sen suunta on ollut laskusuuntainen. Nokia markkinaosuus matkapuhelinmarkkinoilla oli vuonna 2011

(52)

23,8 %, jolloin se oli vielä markkinoiden suurin, mutta sittemmin Samsung on sen ohittanut. Älypuhelimemarkkinoilla sen osuus oli vuonna 2011 15,7 %, joka oli vielä vuonna 2010 32,9 %, joten pudotus on suuri. [21; 33, s. 3- 4.]

Nokian liikevaihdosta yli 60 % tulee matkapuhelinpuolelta, joten se on hyvin tärkeä osa sen liiketoimintaa. Viimeaikaiset vaikeudet matkapuhelinpuolella on saanut koko yhtiön vaikeuksiin, ja se on pakotettu tekemään radikaaleja ratkaisuja nostaakseen itsensä takaisin raiteilleen. Nokia on ollut hyvin aktiivinen yritysostoissaan ja viimeisen 3 vuoden aikana se hankkinut 9 yritystä tai sen toiminnot parantaakseen sen matkapuhelimia.

**Bit-side GmbH:** Matkapuhelinohjelmistoyhtiö, joka on keskittynyt paikannus- ja navigointipalveluihin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Cellity ag:** Mobiiliohjelmistoyritys, joka on keskittynyt mobiili- ja online-viestintäpalveluihin. Nokia hankki tietyt toiminnot yrityksestä, mutta kauppahinta ei ole tiedossa.

**Plum Venture:** Pilvipohjainen sosiaalisenmedian jakamis- ja viestintä palvelu. Nokia hankki vain tietyt toiminnot yrityksestä, mutta kauppahinta ei ole tiedossa.

**Dopplr:** Matkailuun erikoistunut yritys, joka kehittää ja ylläpitää matkailijoille suunnattua matkapuhelinpalvelua. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**MetaCarta:** Yritys on erikoistunut maantieteellisiin tiedonhakupalveluihin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Novarra Inc:** Yhtiö, joka kehittää markkinoille matkapuhelinselaimia ja palvelualustoja. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Motally:** Ohjelmistoyritys, joka valmistaa sovelluskehittäjille tarkoitettuja työkaluja.

**Smartphone:** Ohjelmistoyritys, joka kehittää ohjelmistoja matkapuhelinlaitteisiin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Scalado:** Kuvausteknologioita matkapuhelimiin kehittävä ohjelmistoyritys. Kauppahinta ei ole tiedossa.

Nokia viimevuotiset yritysostot ovat olleet monipuolisia, jotka parantavat monella tavalla yritystä. Jää arvailujen varaan, miten ne tulevat lopuksi parantamaan yritystä. Kartta- ja navigointipalveluihin sekä valokuvaukseen liittyvät yritysostot ovat olleet yleisimpiä.

Nokia on myös panostanut paljon sisäiseen kasvuun. Nokialla on suhteellisen suuri markkinointibudjetti vertaillessa sitä kilpailijoihin. Sen markkinointibudjetti oli vuonna 1,7 miljardia euroa, jonka on yksinomaan matkapuhelimiin. Nokia käytti pelkästään uuden Windows-puhelimen mainostamiseen 98 miljoonaa euroa. Nokian suuri markkinointibudjetti näkyy myös sen brändiarvossa. Brandzin jokavuotisen top 100 -brändiverailussa Nokia oli 81. vuonna 2011, jolloin sen brändin arvoksi laskettiin 8,3 miljardia euroa, mutta sekin on viime vuosina laskenut paljon.

Nokia on tehnyt alliansseja aina paljon, mutta viime vuosina niitä on ollut paljon vähemmän, mutta joukkoon mahtuu myös merkittäviä ja jopa hyvin radikaalinenkin allianssi, mikä muutti yritystä paljon. Totutusti Nokia on tehnyt merkittäviä yhteistyösopimuksia maailman suurimpien matkapuhelinoperaattoreiden kanssa, mikä on hyvin tärkeää matkapuhelin markkinoilla nykypäivänä. Suurin allianssi oli Microsoftin kanssa, missä Nokia hautasi oman käyttöjärjestelmän ja siirtyi käyttämään Microsoftin Windows-käyttöjärjestelmää. Se on vaikuttanut paljon Nokian toimintaan, ja se on vieläkin muutosvaiheessa, jonka raiteille saattaminen vaatii aikaa.

Nokia on panostanut aina hyvin paljon sen tuotekehitykseen. Nokia käytti vuonna 2011 pelkästään noin 1,9 miljardia euroa tuotekehitykseen matkapuhelinpuolella. Sen osuus liikevaihdosta oli noin 4,7 %, mikä on keskiarvoa suurempi vertaillessa muihin matkapuhelinvalmistajiin ja suuremmaksi sen tekee se, että siinä on vain se, minkä se käyttää matkapuhelimiin.

Nokia on ollut aina vahva kaikissa matkapuhelinhintaluokissa, mutta varsinkin halvimpien matkapuhelimien kohdalla sillä on ollut todella vahva markkinaosuus. Se on ollut vahva toimija kehittyvillä markkinoilla ja se on osasyynä, miksi se on panostanut paljon monipuoliseen matkapuhelinmallistoon. Nokia on viime aikoina panostanut paljon sen

älypuheliin, koska siinä kilpailussa se on jäänyt vahvasti haastajan osaan. Yleinen piirre matkapuhelinmarkkinoilla on, että siirrytään enemmän ja enemmän älypuheliin, minkä Nokia on huomannut. Se pyrkii haastamaan kilpailijat laajalla älypuhelinmallistolla, jossa se on keskittynyt luomaan monen hintaluokan matkapuhelimia kaikille markkina-alueille.

Nokia on radikaalisti uudistanut toimintaansa, jonka johdosta se on joutunut uudelleen organisoitumaan. Se on supistanut ja lopettanut kannattamattomia liiketoimintojansa, minkä johdosta se on irtisanonut paljon työntekijöitään. Se on lähiaikoina joutunut siirtämään tai irtisanomaan noin 10 000 työntekijäänsä ympäri maailmaa. [28, s. 2.]

### 3.5.5 Kilpailustrategia

Nokia oli vielä muutama vuosi sitten alan ehdoton ykkönen, mutta sittemmin tippunut haastajan osaan ja suurin ongelmiin. Vaikka Nokialla on ollut paljon vaikeuksia, niin silti se on pystynyt pitämään vahvan aseman halvempien ja keskihintaisten matkapuhelimien kohdalla. Nokia on joutunut muuttamaan viimeaikaisten ongelmien takia toimintaansa merkittävästi ja uudelleen organisoitumaan, mistä suuret irtisanomiset kuvastavat.

Nokia kilpailulliset ongelmat ovat olleet älypuhelinmarkkinoilla, missä se ei ole pystynyt vastaamaan tarvittavalla tavalla Samsungille ja Applelle. Älypuhelinmarkkinat ovat kasvaneet huimaa vauhtia viime vuosina, mistä Nokia ei ole pystynyt kouraisemaan kunnon markkinaosuutta ja siten vakiinnuttamaan toimintaansa. Syynä voi olla sen suuri koneisto, jonka suunnan muutos ei tule yhtä nopeasti kuin markkinat kehittyvät, mutta se ei ole ollutkaan Nokian suurimpia vahvuuksia.

Tappiot ja markkinaosuuden pieneneminen ovat vaikuttaneet selkeästi yrityksen toimintaan, mutta uusi suunta ei ole vielä täysin selvinnyt. Markkinaosuuden putoamiseen yksi suurin syy on sen siirtyminen älypuhelimissaan Windows-käyttöjärjestelmään, kun se aikaisemmin käytti omaa Symbian-käyttöjärjestelmää. Muissa sen matkapuhelimissaan se käyttää omaa käyttöjärjestelmää, joilla se kilpailee kaikilla markkinoilla, mutta pääasiallisesti kehittyvillä markkinoilla. Älypuhelimissaan se on viime aikoina pyrkinyt tekemään pesäeroa kilpailijoihin sen valokuvaus- ja navigaatioparannuksilla.

(52)

Nokian on aina kilpaillut kaikissa matkapuhelimien hintaluokissa ja kaikilla markkinoilla. Sillä on matkapuhelinmarkkinoiden laajin matkapuhelinmallisto, josta löytyy malli jokaiseen makuun. Lisäksi se vielä julkistaa useita malleja lisää vuodessa. Sillä on monta erilaista mallia halvimpien matkapuhelimien keskuudessa kuin myös keskihintaisen ja kalliiden älypuhelimien keskuudessa. Se on kokeillut kaikenlaisia kilpailustrategiamalleja, milloin mitäkin ja joskus montaa erilaista strategiamallia samanaikaisesti, mutta yksi on ollut ylitse muiden. Se on jo pitkään käyttänyt eli suhteessa kilpailijoihin nähden se tuottaa halvempia matkapuhelinmalleja hintaluokasta riippumatta.

Nokia on ollut suurissa muutoksissa viime aikoina, jonka takia se on joutunut muuttamaan omaa toimintaansa, mutta on asioita, joissa se on aina ollut hyvä. Vaikka se on todella suuri yritys, niin se on aina kyennyt tehokkaaseen toimintaan ja pieniin tuotantokustannuksiin, minkä johdosta sillä on kilpailijoihin nähden halvempia matkapuhelimia. On selkeää, että Nokia kuuluu kilpailustrategiamallissa kohtaan kustannusjohtajuus.

### 3.6 Research In Motion (Rim)Taustaa

#### 3.6.1 Tausta



Research In Motion eli RIM on perustettu 1984 Kanadassa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Waterloossa, Ontarion provinssissa Kanadassa ja sillä on noin 9500 työntekijää ympäri

maailmaa. Toimitusjohtajana toimii Thorsten Heins ja Hallituksen puheenjohtajana Barbara Stymiest. Se toimii tietoliikennelaitetoimialalla. RIM:n liikevaihto vuonna 2011 oli 15,4 miljardia euroa ja sen nettotulos oli 2,6 miljardia euroa. Liikevaihto koostuu melkein kokonaan matkapuhelimista ja sen oheistuotteista. [7, s. 1.]

#### 3.6.2 Missio

Rim:llä ei ole virallista missiota.

### 3.6.3 Visio

RIM:llä ei ole myöskään virallista visiota julkaistuna, vaan se monen muun yrityksen tavoin esittää visionaariset näkemyksensä erilaisissa mediatempauksissa.

### 3.6.4 Kasvustrategia

RIM on pudonnut 2000-luvun alun huippuajoista alemman kastin haastajaksi. Sen todellinen menestystuote BlackBerry ei ole vastannut sitä, mitä matkapuhelinmarkkinat nykypäivänä vaativat ja siitä syystä se on vajonnut suuriin ongelmiin. Vaikka pelkkä BlackBerryn brändi oli Brandzin jokavuotisen top 100 -brändivertailussa sijalla 25 (19 miljardia euroa) vuonna 2011, niin se ei ole heijastunut sen markkinaosuuteen. RIM:n markkinaosuus oli vuonna 2011 2,9 %, jolloin se oli kuudenneksi suurin matkapuhelinvalmistaja.

RIM on pyrkinyt uuteen tulemiseen, mikä on näkynyt vahvasti sen yritysostoissa. RIM on ollut hyvin aktiivinen viime vuosina yritysostoissaan, ja pelkästään vuosina 2009–2012 se on haalinut omistukseensa 16 erilaista yritystä. Suurin osa hyödyntää niiden matkapuhelinlaitteita, mutta mukana on myös poikkeavia ostoja. RIM:n yritysostokset ovat olleet hyvin monipuolisia eikä niissä ole selkeää kaavaa tai yksittäistä kehityskohdeta, mikä näkyisi yritysostokäyttäytymisessä.

**Certicom:** Yritys, joka tarjoaa ohjelmisto- ja laiteratkaisuja moniin eri laitteisiin, kuten matkapuhelimiin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Chalk Media Corp:** Matkapuhelimensisällön jakelujärjestelmä, jonka avulla voi lähettää teksti-, ääni- ja videotallenteita BlackBerry-käyttäjien keskuudessa. Kauppahinta oli noin 13,9 miljoonaa euroa.

**Dash Navigation:** Autonavigointijärjestelmiin erikoistunut yritys, joka tuottaa asiaan liittyviä laitteita ja ohjelmistoja. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Torch Mobile:** Yritys on kehittänyt internetselaimen matkapuhelinlaitteisiin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

(52)

**Cellmania:** Sovelluskaupan ohjelmistovalmistaja. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Documents To Go:** Yritys tarjoaa Office-tuotepaketin mobiililaitteisiin. Kauppahinta oli 38,6 miljoonaa euroa.

**The Astonishing Tribe:** Yritys suunnittelee ja kehittää käyttöliittymää matkapuhelinlaitteisiin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Gist:** Viestintään erikoistunut yritys, jonka sovelluksen kautta pystyy hallinnoimaan käyttäjän kaikkea viestintää. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**tinyHippos:** Asiantuntijayritys, joka on erikoistunut matkapuhelinlaitteiden käyttöympäristön kehittämiseen. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Tungle.me:** Yritys tarjoaa kalenterisovelluksen matkapuhelinlaitteisiin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Scoreloop:** Sosiaalisia pelejä kehittävä yritys. Kauppahinta oli 54,8 miljoonaa euroa.

**Ubitexx:** Yritys tarjoaa hallinta- ja turvallisuusratkaisuja matkapuhelinlaitteisiin. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Jaycut:** Yritys tarjoaa internetpohjaista ohjelmistotyökalua videoiden muokkaukseen. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**NewBay:** Yritys tarjoaa pilvipalvelua erilaisille laitteille, kuten matkapuhelimille, tv:lle ja tietokoneille. Kauppahinta oli 77,2 miljoonaa euroa.

**Paratek:** Yritys on erikoistunut langattoman verkon tekniikkaan. Kauppahinta ei ole tiedossa.

Muiden matkapuhelinvalmistajien tavoin myös RIM on tehnyt yhteistyösopimuksen maailman suurimpien matkapuhelimienoperaattoreiden. RIM on tehnyt myös allianssin HP:n kanssa, jolla tuodaan valikoima ratkaisuja, jolla liiketoiminnan liikkuvuutta paran-

(52)

netaan BlackBerry-alustassa. Muuten RIM ei ole tehnyt mitään merkittäviä alliansseja yritysten kanssa, mikä auttaisi sitä matkapuhelinmarkkinoilla.

RIM käytti markkinointiin ja myynnin edistämiseen arviolta vuonna 2011 noin 1,9 miljardia euroa, joka suhteellisen korkea summa moneen muuhun verrattuna. RIM on kasvattanut viime vuosina tuotekehitykseen käytettävää summaa. Se käytti vuonna 2011 1,1 miljardia euroa, joka on tuplaantunut parin vuoden takaiseen summaan verrattuna. Se suhteellisen korkea ja sen osuus liikevaihdosta oli 7 %, mikä tekee siitä vieläkin merkittävemmän. Harva matkapuhelinvalmistaja käyttää yhtä suurta osuutta liikevaihdosta tuotekehitykseen.

RIM:llä ei ole omaa monipuolista tuoteperhettä. Sillä on laaja valikoima matkapuhelimia, mutta melkein kaikki ovat älypuhelimia, mihin se pääsääntöisesti keskittyy markkinoilla. Se keskittyy kehittyneisiin markkinoihin ja varsinkin Pohjois-Amerikkaan, mikä on sen tärkein markkina-alue.

RIM on tällä hetkellä ongelmassa huonon myyntimenestyksen takia, eikä se ole pystynyt vastaamaan Samsungin ja Applen tuotteisiin tarvittavalla tavalla. Se on joutunut tekemään muutoksia toimintaansa, mikä on johtanut irtisanomisiin ja osastojen lakkautumisiin. Se vähensi työntekijöitään vuonna 2011 noin 2 000 ja mediassa on ollut huhuja lisäirtisanomisista. [11, s. 2.]

### 3.6.5 Kilpailustrategia

RIM on ollut vaikeuksissa viime aikoina, ja se joutunut tekemään muutoksia sen toiminnassa. Sen markkinaosuus on pikkuhiljaa tippunut markkinoilla, ja se käy tällä hetkellä selviytymiskamppailua. Se on irtisanonut paljon työntekijöitään sekä lakkauttanut osastojaan. Syynä näihin on sen huono menestys vastata kilpailijoihin tuotteisiin. Se on luonut oman polun matkapuhelinmarkkinoille, jota se vieläkin kulkee, mutta nyt se ei menesty samanlaisesti kuin vielä muutama vuosi sitten, eikä se ole saanut siihen entisaikaista hohtoa takaisin.

RIMin menestystuote BlackBerry, joka oli kaikkien huulilla vielä 10 vuotta sitten, on jäänyt muiden jalkoihin. RIM käyttää matkapuhelimissaan BlackBerry OS -käyttöjärjestelmää. Kukaan muu matkapuhelinvalmistajista ei käytä samaa käyttöjär-



(52)

jestelmää älypuhelimissaan, joten se on Applen kanssa omatoiminen käyttöjärjestelmän suhteen. Sen sovelluskaupassa on yli 100 000 sovellusta valittavana, joiden määrä on kovaa vauhtia kasvamassa, mutta siltikin se on huomattavasti pienempi määrä kuin mitä on saatavilla muihin käyttöjärjestelmiin.

RIM on keskittynyt pääasiallisesti älypuhelmiin, mistä siltä löytyy keskimääräinen määrä erilaisia malleja. Se julkistaa vain muutaman matkapuhelimen vuodessa. Se kilpailee pääasiallisesti kehittyvillä markkinoilla, jonne sillä on tarjota keskihintaisia ja kalliita matkapuhelinmalleja. Sen design on muista poikkeavaa ja sillä on vain muutama kosketusnäytöllinen matkapuhelin, mutta niiden määrä on kasvamassa.

RIM:n kilpailustrategia on aika selkeä, mutta se ei ole tuottanut tulosta sen toivomalla tavalla. Vielä muutama vuosi sitten se oli toiseksi suurin käyttöjärjestelmä, mutta nyt ovat Android ja IOS menneet selkeästi ohi. Se vielä luottaa omaan tekemiseen ja se pyrkii tarjoamaan tuotteita tai palveluja, jotka eroavat selvästi kilpailijoiden vastaavista tuotteista. RIM:n kilpailustrategia on olla erilainen kuin muut, ja siten se on luonut itselleen kilpailuetua, joten se kuuluu Porterin mallissa selkeästi erilaistamisen malliin.

### 3.7 Samsung Electronics

#### 3.7.1 Tausta



Samsung Electronics on perustettu 1969, ja se on osa Samsung-konsernia. Sen pääkonttori sijaitsee Suwonissa Etelä-

Koreassa ja sillä on yli 222 000 työntekijää. Toimitusjohtajana toimii Oh-Hyun Kwon ja hallituksenpuheenjohtaja on Lee Kun Hee. Samsung Electronics toimii elektroniikkateollisuudessa ja sillä on laaja tuoteperehe, kuten tietokoneita, kameroita, televisioita ja älypuhelimia. Sen liikevaihto vuonna 2011 oli 110 miljardia euroa ja tuotti voittoa 10,6

miljardia euroa. Matkapuhelimien osuus liikevaihdosta ei selviä 2011 vuosikertomuksesta, mutta sen arvioidaan olevan suuri. [8, s. 1.]

### 3.7.2 Missio

"Me omistamme meidän taidot ja teknologiamme luodaksemme parhaita tuotteita ja palveluita, jotka edesauttavat parempaan globaaliin yhteiskuntaan." [36, s. 4.]

Samsungin missio on mielenkiintoinen. Siinä tuodaan selkeästi esille, miksi yritys on olemassa ja mihin se toiminnallaan pyrkii. Se haluaa luoda ylivertaiset tuotteet ja palvelut, joilla se haluaa parantaa koko maailmaa. Se on hieman mahtipontinen, jolla se haluaa tehdä selväksi, että se haluaa olla mukana tekemässä parempaa maailmaa sen tuotteilla. Kaikin puolin onnistunut missio, missä tärkeimmät asiat tulevat esille mission määritelmän mukaisesti ja saa mielenkiinnon heräämään.

### 3.7.3 Visio

"Inspiroida maailmaa ja luoda tulevaisuus." [38, s. 4.]

Samsungilla on selkeä visio sen tulevaisuudesta, minkä se on julkaissut omilla kotisivuillaan. Se on lyhyt ja ytimekäs, eikä se jätä kylmäksi. Siinä on selkeä suuntaus tulevaisuuteen, missä se on omien sanojen mukaan vahvasti mukana. Kaikin puolin toimiva visio, josta saa tarpeeksi irti, ja se herättää mielenkiinnon.

### 3.7.4 Kasvustrategia

Samsung on maailman suurin teknologiayritys maailmassa liikevaihdoltaan. Sillä on suuret markkinaosuudet melkein kaikissa sen jokaisessa teknologia-alueissaan, kuten tietokoneissa, televisioissa, kameroissa ja matkapuhelimeissa. Samsung on pitkään ollut maailman toiseksi suurin matkapuhelinvalmistaja, mutta sittemmin se on noussut Nokian ohi markkinajohtajaksi. Samsungin markkinaosuus oli vuonna 2011 17,7 %, jolloin se vielä oli toiseksi suurin. Älypuhelinmarkkinoilla sen osuus oli 19,1 %, missä se oli jo vuonna 2011 suurin matkapuhelinvalmistajista. [21; 33, s. 3-4.]

(52)

Tällä hetkellä Samsungilla menee erinomaisesti, mutta kaikki asiat eivät ole täysin kunnossa. Nykyään paljon mediassa on esillä suurten matkapuhelinvalmistajien patenttikiistat, joita käydään ympäri maailmaa. Samsung on yksi niistä, jotka ovat joutuneet nöyrytmään näissä kiistoissa. Samsung on ollut hyvin rauhallinen yritysostoissaan eikä se ole tehnyt vuosina 1997–2007 ainoatakaan yritysostosta. Kyseiset vaikeudet ovat pakottaneet Samsungin takaisin yritysostoihin. Yritysostot on ollut yksi strateginen toimenpide, jolla se turvaa selustansa patenttioikeidenkäynneiltä ja parantaa matkapuhelimiin entisestään. Viimeisen 3 vuoden aikana se on ostanut 4 yritystä, jotka hyödyttävät sen matkapuhelimia.

**TransChip Israel Ltd:** Yritys kehittää ja valmistaa CMOS-kuvakennoja, joita käytetään digitaalikameroissa ja matkapuhelimien kameroissa. Kauppahinta oli noin 54 miljoonaa euroa.

**mSpot:** Yritys tarjoaa pilvipalvelua musiikille. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**Nanoradio:** Yritys kehittää energia tehokkaita Wifi-teknologiaa. Kauppahinta ei ole tiedossa.

**CSR:** Mikrosiruja valmistava yritys, joka on erikoistunut valmistamaan Bluetooth-, GPS- ja WiFi-mikrosiruja. Kauppahinta oli 239 miljoonaa euroa.

Samsung Electronics on valtava yritys, mutta sillä on suhteellisen pieni markkinointibudjetti. Sen markkinointibudjetti oli vuonna 2011 2,2 miljardia euroa. Markkinointibudjettiin kuuluvat kaikki sen tuoteperheen tuotteet, kameroista tietokoneisiin ja televisioista matkapuhelimiin. Vaikka se on suhteellisen pieni, niin se on saanut kaiken hyödyn irti markkinoinnistaan, minkä markkinaosuudet ja tulokset kertovat.

Samsung ei ole tehnyt mitään merkittäviä alliansseja toisten yritysten kanssa, jotka hyödyttäisivät tai vaikuttaisivat matkapuhelimiin. Mutta tuotekehitykseen se on panostanut paljon, ja se näkyy myös budjetista. Samsungin tuotekehitykseen käytettävä summa oli vuonna 2011 7 miljardia euroa. Summaan kuuluu kaikki Samsungin tuoteperheen tuotteet eikä siitä selviä matkapuhelimien osuus. Tuotekehitykseen käytettävän summan osuus liikevaihdosta on noin 6,3 %.

Samsung Electronicsilla on laaja tuoteperhe, joka on rakennettu täydentämään toinen toistaan. Siinä missä Nokialla on monipuolinen matkapuhelinmallisto, niin Samsung ei jää paljon siitä. Samsungilta löytyy malleja kaikkiin hintaluokkiin, ja se on vahva kilpailija kehittyvissä niin kuin myös kehittyneillä markkinoilla. Viime aikoina, niin kuin muutkin matkapuhelinvalmistajat, se on keskittynyt älypuhelimiin ja niissä luomaan monen hintaluokan matkapuhelimia kaikille markkina-alueille.

### 3.7.5 Kilpailustrategia

Samsung on maailman suurin teknologia-yritys liikevaihdoltaan. Se on saavuttanut vahvan aseman melkein kaikilla sen liiketoimialoilla. Sen tuoteperhe on yksi laajimmista ja siellä on laaja skaala erilaisia tuotteita, jotka täydentävät toinen toisiansa. Samsung on ottanut mallia Applelta ja pyrkinyt tuoteperheeseen, jossa jokainen laite on kytköksissä toisiin. Samsungin menestystuotteet ovat matkapuhelimet, tietokoneet, kamerat ja televisiot, mitkä kaikki on suunniteltu siten, että ne kommunikoivat saumattomasti toisten kanssa.

Vaikka Samsungilla on samanlaisia piirteitä kuin Applella, se toimii eri tavalla markkinoilla, siinä missä Apple keskittyy olemaan erilainen muista ja valmistaa vain muutamaa laitetta jokaiselle sen liiketoimialalle, niin Samsung kilpailee suuremmalla määrällä eri malleja. Näin on myös matkapuhelinpuolella, missä se on lähempänä strategiasaan Nokiaa kuin Applea. Sillä on yksi suurimmista mallistoista matkapuhelinmarkkinoilla, josta löytyy jokaiselle hintakategorialle kuin myös markkina-alueelle omanlaisensa matkapuhelin.

Samsung käyttää pääasiallisesti älypuhelimissaan Googlen Android-käyttöjärjestelmää, mutta sillä on myös muutama Windows-käyttöjärjestelmää käyttävä älypuhelin. Sillä on selkeästi Androidin sisällä suurin markkinaosuus ja siten koko älypuhelinmarkkinoilla. Älypuhelimissaan se kilpailee laadulla, joista löytyy aina viimeisintä teknologiaa. Galaxy-mallisto on todellinen kilpailija Applen Iphonelle. Samsung-älypuhelimista löytyy monen hintaisia, mutta Galaxy-mallisto on ollut markkinoiden kallein julkistus hetkellä, joka on ollut teknisesti iPhonea parempi. Se pyrkii erottautumaan älypuhelimissaan, omilla sovelluksillaan ja liitännäismahdollisuuksillaan sekä laadulla muista.

Samsung kilpailee myös keskihintaisten ja halvempien matkapuhelimienmarkkinoilla. Näissä se pääsääntöisesti käyttää omaa Bada-käyttöjärjestelmää, varsinkin halvemmissä matkapuhelimeissaan. Bada on hyvin vahva markkinoilla ja pelkästään sillä on 2,4:n % markkinaosuus vuonna 2011. Se on suunniteltu kehittyville markkinoille, missä se on menestynyt hyvin. Kilpailuvaltina sillä on ollut näissä malleissa juuri hinta.

Samsungin kilpailustrategia on mielenkiintoinen, joka ottanut vaikutteita eri strategiamalleista. Älypuhelimissaan se yrittää olla erilainen ja luoda markkinoiden laadukkainta matkapuhelinta, joten se menee erilaistamismalliin kilpailustrategiassa. Muissa matkapuhelinmalleissa se pyrkii aina laatuun, mutta hyvin tärkeä osa tätä puolta on luoda erihintaisia, mutta kuitenkin halvempi hintaisia kuin kilpailijoillaan. Halvemmissä malleissa se kuuluu kustannusjohtajuuden malliin.

### 3.8 ZTE

#### 3.8.1 Tausta



ZTE on perustettu vuonna 1985. Sen pääkonttori sijaitsee Shenzhen kaupungissa, Guangdongin maakunnassa Kiinassa ja sillä on noin 90 000 työntekijää ympäri maailmaa. Yrityksen pääjohtaja ja perustaja on Hou Weigui. ZTE:n toimiala on tietoliikennelaitteet. ZTE:n liikevaihto vuonna

2011 oli 10,6 miljardia euroa ja nettotulos oli 253 miljoonaa euroa. Matkapuhelimien ja sen oheistuotteiden osuus liikevaihdosta oli 1,5 miljardia euroa. [8, s. 1.]

#### 3.8.2 Missio

“Me haluamme olla maailmanlaajuinen viestinnänjohtaja, joka tarjoaa asiakkailleen maailmanlaajuisesti antoisia ja räätälöityjä tuotteita ja palveluita.”

ZTE:n missio on selkeä ja siitä tulee esille kaikki tarpeellinen mission määritelmän mukaisesti, mutta se jättää hieman kylmäksi eikä herätä mitään tunteita yritystä kohtaa. Tuntuu, että se on tehty ainoastaan siitä syystä, että se löytyy yrityksen tiedoista. Kaikin puolin oikeanlainen missio, mutta tunne puuttuu.

### 3.8.3 Visio

”Me haluamme tulla maailmanluokan yritykseksi vuoteen 2015 mennessä.”

ZTE:n visio on samansuuntainen kuin missio. Siinä on haluttu kertoa, mihin toiminnalla pyrkii pääsemään ja mihin mennessä. Hieman tyhjäksi jää, mitä se haluaa loppujen lopuksi kertoa visiollaan ja mihin toimialaan tai asioihin tulee keskittymään toiminnassaan. Jää samanlainen tunne kuin missiosta. Se on tehty vain tekemisen pakosta eikä siitä löydy mitään tunnetta.

### 3.8.4 Kasvustrategia

ZTE on kiinalainen matkapuhelinvalmistaja, joka on toiminut pitkään Aasian markkinoilla. ZTE on kasvanut lyhyessä aikana merkittäväksi haastajaksi matkapuhelinmarkkinoilla. Se on muutamassa vuodessa kasvattanut markkinaosuuttaan ja siirtynyt toimimaan globaalisti. ZTE:n markkinaosuus oli vuonna 2011 3,2 %. Se melkein tuplaantui edellisvuodesta, ja sillä se ansaitsi 5 suurimman matkapuhelinvalmistajan paikan. ZTE valmistaa ja kehittää tietoliikennelaitteita ja tietoliikennejärjestelmiä, joten se on samantyyppinen yritys kuin Nokia. Tulevaisuudessa ZTE:n toimintaa voi hankaloittaa USA:n kongressin tuore raportti, missä varoitetaan ostamasta kyseisen yrityksen tuotteita, koska vaarana on Kiinan vakoilu niiden kautta. [21, s. 3.]

ZTE on vahvasti kasvanut paljon nopeassa aikataulussa, mutta se ei ole tehnyt mitään merkittäviä yritysostoja viime vuosina. ZTE on ilmoittanut, että se aikoo olla aggressiivisempi yritysostoissaan, jotta se pysyy kilpailussa mukana, mutta vielä ei ole tiedossa mitään sen aikeista. Allianssien puolella se on ollut hieman aktiivisempi ja se on tehnyt monta yhteistyösopimusta, joilla pyrkii parantamaan ja turvaamaan omaa liiketoimintaansa.

(52)

**Lenovo, Coolpad, TCL ja Konka:** Patenttisopimus. Allianssin tarkoituksena on estää mahdollisia patenttikiistoja jakamalla matkapuhelinpatentit.

**Qiao Xing:** Kiinalainen puhelinvalmistaja. Tarkoituksen yhdistää molempien yritysten vahvuudet molempia hyödyttävällä tavalla.

**Nvidia:** Tunnetaan näytönohjaimista ja yhteistyön tarkoituksen tuoda ne ZTE-puhelimiin.

**Mozilla:** Yhteistyösopimus, jossa he yhdessä kehittävät käyttöjärjestelmän, jota ZTE tulee käyttämään matkapuhelimissaan.

ZTE kuuluu ylempään keskikastiin matkapuhelinmarkkinoilla, ja se näkyy myös sen markkinointibudjetista. Sillä on suhteellisen normaali markkinointibudjetti, ja se oli vuonna 2011 1,4 miljardia euroa, mutta matkapuhelimien osuus ei siitä selviä. Markkinaosuuden kasvu näkyy myös sen markkinointibudjetista, missä oli 25 %:n kasvu edellisvuoteen.

ZTE on töissä yli 90 000 työntekijää, joista yli 30 000 työskentelee tuotekehityksen parissa, mikä itsessään todella suuri määrä vertaillessa muihin matkapuhelinvalmistajiin. Vaikka ZTE:lla on paljon työntekijöitä tuotekehityksen parissa, niin sen budjetti oli vuonna 2011 vain 1,1 miljardia euroa. Suhteutettuna se liikevaihtoon, niin se oli hyvin korkea: noin 10 %.

### 3.8.5 Kilpailustrategia

ZTE on noussut nopeasti merkittäväksi haastajaksi matkapuhelinmarkkinoilla, jossa se on kilpaillut laajalla mallistolla, mutta pääasiallisesti keskittynyt halpoihin ja keskihintaisiin matkapuhelimiin. Suhteellisen pieni osa sen liikevaihdosta tulee vielä matkapuhelimista, mutta mediassa on ollut huhuja siitä, että se tulee lähitulevaisuudessa panostamaan siihen huomattavasti enemmän.

Suurin osa sen älypuhelimista käyttää Android-käyttöjärjestelmää, mutta sillä on myös muutama Windows-pohjainen älypuhelin. ZTE on tekemässä muutosta siihen lähitulevaisuudessa, koska se kehittää yhdessä Mozillan kanssa omaa käyttöjärjestelmää,

(52)

millä se pyrkii haastamaan muut matkapuhelinmarkkinoilla ja siten olemaan erilainen. Muutenkin se on kovasti siirtymässä älypuhelimiin ja laajentamassa markkina-alueitaan.

Suurin osa sen mallistostaan on keskihintaisia tai halvemmän mallin matkapuhelimia, missä se käyttää pääasiallisesti omaa käyttöjärjestelmäänsä. Voisi sanoa, että useimmat näistä malleista yksinkertaisia matkapuhelimia, joilla juuri pystyy soittamaan ja viestittämään, mutta muita ominaisuuksia niissä ei ole ja ne on tehty juuri hinta mielessä.

ZTE:n kilpailustrategia ei avaudu helposti, ja se hukkuu massaan, mutta yksi asia ZTE:n toiminnasta paistaa läpi: sen panostukset luovat markkinoille muihin nähden halvempia matkapuhelimia. Sen tämän hetken kilpailustrategia kuuluu kustannusjohtajuuden malliin, mutta se on muuttumassa erilaistamisen malliin sen oman käyttöjärjestelmän kautta.

## 4 Yritysten vertailu

### 4.1 Yritysten taustat

Matkapuhelinmarkkinoiden 8 suurimmalla yrityksillä on paljon eroavaisuuksia. Alueellisesti ne pääasiallisesti sijoittuvat kahteen eri maanosaan, joko Aasiaan tai Pohjois-Amerikkaan. Poikkeuksena on Nokia, joka tulee Suomessa. Niiden liiketoimialat ovat hyvin samanlaiset, missä ne jakaantuvat joko elektroniikkateollisuuteen tai tietoliikennelaitteisiin, mutta niiden sisällä on suuria eroja siinä, mihin ne siellä keskittyvät ja missä niillä on merkittävä osa markkinoilla.

Taulukko 1. Taulukko yritysten taustoista

Yritysten taustat	Pääkonttori	Liiketoiminta-alat	Liikevaihto	Matkapuhelimien osuus rahassa/ %	Henkilöstön määrä
Apple	USA	Elektroniikkateollisuus	86.6 mrd. €.	36,4 mrd. €./ 43 %	60 400
HTC	Taiwan	Tietoliikennelaitteet	12.3 mrd. €.	12,3 mrd. €./ 100 %	12 900
LG Electronics	Etelä-Korea	Elektroniikkateollisuus	37.7 mrd. €.	8,1 mrd. €./ 21 %	84 000



(52)

<b>Motorola Mobility</b>	USA	Tietoliikennelaitteet	10.1 mrd. €.	7,3 mrd. €./ 73 %	20 500
<b>Nokia</b>	Suomi	Tietoliikennelaitteet	38.9 mrd. €.	24 mrd. €./ 61 %	120 000
<b>RIM</b>	Kanada	Tietoliikennelaitteet	15.4 mrd. €.	15,4 mrd. €./ 100 %	9500
<b>Samsung Electronics</b>	Etelä-Korea	Elektroniikkateollisuus	110 mrd. €.	? / ?	222 000
<b>ZTE</b>	Kiina	Tietoliikennelaitteet	10.6 mrd. €.	1,5 mrd. €./ 15 %	90 000

Liikevaihdot yrityksissä vaihtelevat suuresti ja niin myös matkapuhelimien osuus liikevaihdosta. Samsungin ja Applen liikevaihdot ovat suuremmat kuin muiden yritysten liikevaihdot yhteensä. Matkapuhelimien ja niiden oheistuotteiden osuus liikevaihdossa eroaa myös suuresti eri yrityksissä. LG:n ja ZTE:n toiminnassa se ei ole niin vahvassa asemassa kuin HTC:lle, RIM:lle, Motorolalle ja Nokialle, joille se on tärkein osa niiden liiketoimintaa. Kaikki ovat suuria yrityksiä, joilla on suuri määrä työntekijöitä. Näiden yritysten kesken Samsung on täysin omissa lukemissaan, ja yhdessä Nokian kanssa, niillä on enemmän työntekijöitä kuin muilla työni yrityksillä yhteensä. Suhteessa muihin RIM ja HTC ovat pieniä ja niillä on pieni määrä työntekijöitä.

## 4.2 Missio

Matkapuhelinmarkkinoilla yritykset panostavat vaihtelevasti yrityksen missioon. On yrityksiä, jotka panostavat enemmän ja on yrityksiä, jotka panostavat vähän tai eivät ollenkaan. Yleisesti ajatellaan, että missio on tärkeää osa yrityksen toimintaa, mutta se näkemys alkaa selvästi häilyä. Yritykset ovat ottaneet uusia asioita huomioon toiminnassaan, mitkä ne haluaa jakaa muiden kanssa ja siten kertoa yrityksen toiminnasta, kuten sen arvoista ja ympäristöystävällisyydestä.

Suurimmalta osalta työni yrityksistä löytyy virallinen missio, jonka ne ovat julkaisseet omilla kotisivuillaan. Joukkoon mahtuu kuitenkin pari yritystä, jotka eivät ole sille tielle lähteneet. Ne ovat Motorola Mobility ja RIM. Tuntuu oudolta, että juuri kaksi Pohjois-Amerikasta ponnistavaa yritystä eivät jaa heidän missioita. Motorolan kohdalla syy varmaan löytyy sen viimeaikaisista suurista muutoksista: se vielä hakee uutta suuntaa toiminnalleen. Motorola on myös panostanut vahvasti muunlaiseen tiedottamiseen, minkä kautta se haluaa avata yrityksen ovia, kuten sen arvoja. RIM on myös muutosten kourissa, mutta mission puuttuminen silti tuntuu hieman oudolta. RIM on kuitenkin panostanut kovasti muunlaiseen tiedottamiseen sivuillaan, josta selviää sen tarkoitusperät. Ne ovat paremmat kuin esimerkiksi Applen missio.

(52)

Suurimmalla osalla yrityksistä on virallinen missio, mutta osasta niistä paistaa selvästi läpi, että ne on tehty vain siksi, että ne löytyvät yritykseltä. Apple ja ZTE ovat näitä huonon mission omaavia yrityksiä. Applen virallinen missio ei ole mielestäni oikeastaan edes missio, vaan se on kertomus, mitä se on saanut aikaiseksi tuotteiden valossa, ei muuta. ZTE:n oma on sentään missio, ja se kertoo kaiken tarpeellisen, mutta silti se jättää hyvin kylmäksi. Tuntuu siltä, että siinä paljon sanoja ilman mitään merkitystä, ja se on nopeasti heitetty ilmoille vain, jotta se löytyy sen sivuilta.

Joukkoon mahtuu myös hyviä missioita, jotka herättävät mielenkiinnon siinä, missä ne hieman avaavat yrityksen näkemystä. HTC:n missio on hyvä: se kertoo kaiken oleellisen, mitä missiolta odottaa. Nokialla on lyhyt ja ytimekäs, mikä palvelee yritystä hienosti, ja se toimii iskulauseena. LG:n ja Samsungin missiot ovat mielestäni parhaimmat. Molemmista ilmenee selkeästi, miksi yritys on olemassa ja mihin se pyrkii pitkällä aikavälillä. Molemmista huokuu omanlaisensa persoona, jonka helposti mieltää mielessään yritykseen.

### 4.3 Visio

Visio on ollut tärkeä osa yritysten liiketoimintaa monia vuosia, mutta muutoksen tuulet ovat puhaltaneet eikä näin ole enää. Niitä ei pidetä enää yhtä suuressa arvossa kuin aikaisemmin. Sosiaalinen media ja internet ovat muokanneet yritystiedottamista ja sen seurauksen visio tuodaan eri tavalla esille yrityksissä kuin aikaisemmin. Sen huomaan työni yrityksistä, joissa on paljon eroavaisuuksia.

Taulukko 2. Taulukko yritysten visioista

Visio	Liiketoiminnan laajuus	Yrityksen kasvu	Yrityskuva	Kilpailutilanteet	Sidosryhmät
Apple					
HTC					
LG Electronics	x		x	x	x
Motorola Mobility					
Nokia	x	x	x	x	x
RIM					
Samsung Electronics	x	x	x	x	x

ZTE	x	x	x	x	
-----	---	---	---	---	--

Puolet yrityksistä ovat ilman virallista visiota sen sivuillaan tai vuosikatsauksissaan, vaan se tuodaan eri tavalla esille. Näihin yrityksiin lukeutuvat Apple, HTC, Motorola Mobility ja RIM. HTC keskittyy omilla sivustollaan kertomaan yrityksen taustoista, joissa se ottaa huomioon sen tärkeimmät yhteistyökumppanit, joita se pitää tärkeänä toiminnassaan sekä sen mielestä tärkeitä asioita sen tuotteissaan.

Mielenkiintoista on se, että Pohjois-Amerikasta ponnistavilla matkapuhelinvalmistajilla kellään ei ole virallista visiota. Miksi näin on, ei selviä, mutta syynä on varmaakin muutokset tiedottamisessa? Nykyään uudet tuotteet markkinoidaan suurissa lanseeraustilaisuuksissa, joihin yritykset panostavat paljon. Apple tunnetaan sen lanseeraustilauksista, jotka herättävät jo kuukautta aikaisemmin suuren määrän mielenkiintoa erilaisissa medioissa. Näissä tilaisuuksissa yleensä kerrotaan yrityksen näkemyksistä ja visiosta tuotelanseerauksen yhteydessä. Näin on monessa muussakin yrityksessä, missä ne pyrkivät herättämään kuluttajien mielenkiinnon omiin tuotteisiin erilaisilla kampanjoilla ja mediatempauksilla, joissa maalataan tulevaisuuden näkymiä ja kerrotaan yritystä pönkittäviä asioita. Näiden hyödyt ovat varmaakin kyseiset yritykset mieltäneet paremmaksi kuin tavallisen vision pitämisen sivuillaan, vaan ne keskittyvät erilaiseen tiedottamiseen sivullaan kuten ympäristöasioihin.

Toinen puoli yrityksissä pitää vielä normaalisti visiota sivustollaan. Niissä pyritään tuomaan ilmi yrityksen visio mielenkiintoisella tavalla esille, mikä saa ottamaan yrityksestä enemmän selvää ja yleensä seuraamaan yritystä. ZTE on muihin vision pitäjiin heikoin. Sen visiosta nousee mieleen, että se on tehty vain, jotta se löytyy yritykseltä. Nokia, LG ja Samsung ovat panostaneet visioon paljon ja niissä halutaan yrityspersonan kautta kertoa yrityksen näkemyksestä, mihin se pyrkii. Ne ovat kaikin puolin mielenkiintoisia ja saavat ottamaan yrityksistä selvää enemmän. Näissä yrityksissä on selkeä näkemys siitä, mihin ne toiminnallaan pyrkivät. Toinen asia on se, miten ne siinä onnistuvat. Tärkeintä on, että yrityksen sisällä on selkeä visio siitä, mihin se toiminnallaan pyrkii, eikä niinkään, miten sen ulkopuoliset näkevät. Jää vain arvailujen varaan, miten selkeä yrityksen visio on omille työntekijöilleen, koska se tarjoaa suunnan työntekijöille ja innostaa heitä kollektiivisesti tyydyttämään organisaation strategian.

#### 4.4 Kasvustrategia

Matkapuhelinmarkkinat ovat hyvin kilpailulliset ja markkinaosuudet heittelevät koko ajan. Olen tehnyt taulukon työni yrityksistä, johon on merkitty kaikki tärkeimmät asiat yrityksistä. Taulukosta näkee tilanteen vuonna 2011, jolloin Nokia oli vielä suurin matkapuhelinvalmistaja, mutta myöhemmin se on menettänyt paikan Samsungille, jolla oli suurin osuus älypuhelinmarkkinoilla vuonna 2011. Näillä 8 suurimmalla matkapuhelinvalmistajalla on yli 66 % osuus matkapuhelinmarkkinoista. Vieläkin suurempi osuus niillä on älypuhelinmarkkinoista, missä viiden suurimman valmistajan osuus on jo 73 %. LG:n, Motorolan ja ZTE:n älypuhelinmarkkinaosuudesta ei ole tietoa, mutta ne nostaisivat entisestään osuutta.

Taulukko 3. Taulukko yritysten kasvustrategiaan liittyvistä taustoista

Kasvustrategia	Markkinaosuus	Älypuhelinmarkkinaosuus	Yritysosot	Markkinointibudjetti / liikevaihdosta %	R&D Budjetti / Liikevaihdosta %
Apple	5.0 %	19.0 %	11	720 milj. € / 1 %	1,9 mrd. € / 2 %
HTC	2.4 %	8.9 %	6	?	386 milj. € / 3 %
LG Electronics	4.9 %	?	0	5 mrd. € / 13 %	1,2 mrd. € / 3 %
Motorola Mobility	2.3 %	?	0	432 milj. € / 4 %	1,2 mrd. € / 11 %
Nokia	23.8 %	15.7 %	9	1,7 mrd. € / 4 %	1,9 mrd. € / 5 %
RIM	2.9 %	10.7 %	16	1,9 mrd. € / 12 %	1,1 mrd. € / 7 %
Samsung Electronics	17.7 %	19.1 %	4	2,2 mrd. € / 2 %	7 mrd. € / 6 %
ZTE	3.2 %	?	0	1,4 mrd. € / 13 %	1,1 mrd. € / 10 %
YHT:	66.3 %	73.1 %	46	17,2 mrd. €.	20,1 mrd. €.

Suurimmat voittajat vuonna 2011 ovat olleet Samsung Apple, ZTE ja HTC, jotka paransivat markkinaosuuttaan edellisestä vuodesta. Jokainen melkein tuplasi markkinaosuuden, poikkeuksena Samsung, joka paransi asemiaan. HTC, Samsung ja Apple ovat menestyneet varsin hyvin älypuhelinmarkkinoilla, mikä myös selittää markkinaosuuden paranemisen. HTC kohdalla markkinaosuuden kasvaminen ei ole ollut tarpeeksi, vaan se on jo ajautunut vaikeuksiin. Motorola, LG, Nokia ja RIM menettivät markkinaosuuttaan edellisvuodesta ja jokainen näistä yrityksistä on tällä hetkellä tavalla tai toisella vaikeuksissa ja suurten muutosten alla.

(52)

Työni yritykset ovat panostaneet vaihtelevasti kasvustrategiassaan yritysostoihin ja erilaisiin alliansseihin. Niillä on erilaiset strategiset lähestymistavat niihin. Suurimmat rohmut ovat olleet yritysostoissaan RIM (16), Apple (11) ja Nokia (9). Yhteistä näillä yrityksillä on ollut, että niillä on oma matkapuhelinkäyttäjärjestelmän, mikä vaatii laajempaa osaamista yritykseltä ja pakottaa helpommin yritysostoihin. Nokia on myöhemmin lopettanut oman Symbian-käyttäjärjestelmän kehittämisen, mutta se on ollut syynä joihinkin yritysostoihin. Jokainen on keskittynyt monipuolisiin yritysostoksiin, jotka ovat parantaneet vähän jokaista osaamisalaa yrityksessä. Apple ja RIM ovat keskittyneet enemmän matkapuhelintekniikkaan, siinä missä Nokia on keskittynyt enemmän sovelluksiin kuten karttapalveluihin ja valokuvaustekniikkaan yritysostoissaan. Pääasiallisesti nämä yritykset pyrkivät parantamaan kaikkia liiketoiminta-alueita yritysostoillaan.

Myös HTC (6) ja Samsung (4) ovat tehneet yritysostoja, joissa on ollut hieman erilainen lähestymistapa kuin aikaisemmissa yrityksissä. Niiden motivaatio on ollut enemmänkin parantaa heidän patenttiportfoliotaan, jonka puutteellisuudesta ainakin Samsung on jo kärsinyt. Mutta mukaan on mahtunut muunlaisia yritysostojakin, joilla monipuolistetaan osaamista ja parannetaan kilpailukykyä markkinoilla. LG, ZTE ja Motorola eivät ole tehneet merkittäviä yritysostoja, mitkä olisivat koskettaneet niiden matkapuhelinpuolta viimeisen 3 vuoden aikana. Motorolan kohdalla se meni aivan toisinpäin. Google osti koviin vaikeuksiin joutuneen Motorolan vuonna 2011.

Kaikki matkapuhelinvalmistajat ovat tehneet yhteistyösopimuksia maailman suurimpien matkapuhelinoperaattoreiden kanssa vähän alueesta riippuen, joilla ne pyrkivät yhteiskampanjoilla saavuttamaan parempia tuloksia yrityksilleen. Varsinkin Apple on saavuttanut tilanteen, missä sen tuotteet ovat niin suosittuja, että matkapuhelinoperaattorit kilpailevat sen suosioista. Muitakin alliansseja yritykset ovat tehneet viime vuosina, ja yritysostojen tavoin ne ovat olleet moniulotteiset.

Apple on tehnyt erilaisten sivustojen kanssa yhteistyösopimuksia, jotka antavat lisäarvoa sen sovelluksille. Useat ovat tehneet yhteistyösopimuksia Googlen ja Microsoftin kanssa käyttäjärjestelmän käytöstä. Nokian kohdalla Microsoft on mukana aktiivisesti uusien Windows-matkapuhelimien markkinoinnissa. Siinä missä LG ja ZTE eivät olleet aktiivisia yritysostoissaan, niin ne ovat olleet yhteistyösopimuksissa. He ovat panosta-

(52)

neet erilaisiin sopimuksiin, millä ne luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. HTC ja ZTE ovat yhteistyösopimuksissaan myös parantaneet heidän patenttiportfoliotaan.

Markkinointiin käytetään suhteellisesti aika samanlaisia summia, vaikka yritykset ovat liikevaihdoltaan erisuuruisia. Apple ja Samsung ovat saavuttaneet tilanteen, missä ne käyttävät hyvin vähän markkinointiin liikevaihtoon verrattuna, joihin on auttanut hyvät suhteet eri operaattoreihin ja jälleenmyyjiin, jotka panostavat markkinointiin heidän puolestaan. Nokia ja Motorola ovat käyttäneet maltillisesti vain noin 4 % niiden liikevaihdosta. Suurimmat tuhlarit ovat LG, RIM ja ZTE, jotka käyttävät reilusti yli 10 % liikevaihdostaan markkinointiin. Se on huomattavasti suurempi määrä kuin kilpailijoilla. Summista ei selviä matkapuhelimien tarkkoja osuuksia, mutta suurimmalla osalla suurin osuus budjetista menee matkapuhelimien markkinointiin.

Tuotekehitys on tärkeä osa liiketoimintaa matkapuhelinmarkkinoilla. Apple, HTC ja LG ovat pitäneet budjetit alhaisimpana, mikä on pieni yllätys, varsinkin Applen ja LG:n kohdalla joilla on laaja tuotevalikoima erilaisia teknologialaitteita. Nokia, RIM ja Samsung sijoittuvat keskikastiin budjeteissaan, jotka käyttävät noin 5-7 % liikevaihdostaan tuotekehitykseen, vaikkakin Samsungin on budjetissaan ihan omissa luvuissaan, mikä on melkein suurempi kuin kaikkien muiden yhteensä. Motorola ja ZTE käyttävät yli 10 % liikevaihdostaan tuotekehitykseen, mikä sinänsä on ymmärrettävää, koska ne ovat työni pienempiä yrityksiä ja tuotekehitys on tärkeä osa liiketoimintaa. Siihen on pakko panostaa, jos tahtoo pysyä kilpailussa mukana.

Osalla yrityksiltä on ollut vaikeuksia pärjätä kovassa kilpailussa, mikä on pakottanut ne muutoksiin, jotka tarkoittavat yleensä osastojen lakkauttamisia ja sitä kautta irtisanomisiin. Näihin toimiin ovat ajautuneet muun muassa HTC, Motorola Mobility, Nokia ja RIM. Ongelmat markkinoilla ovat pakottaneet kyseiset yritykset organisoitumaan uudelleen eikä irtisanomisilta ole välttytty. HTC:n tilanne ei ole niin huono kuin irtisanomiset antavat ymmärtää, vaan se on uudelleenorganisoinnin kautta keskittynyt tarkemmin ydinliiketoimintaansa. Motorola on joutunut irtisanomisiin ja sillä menee tällä hetkellä huonosti, mutta myynti Googlelle antaa varmasti uusia voimia yritykselle, mikä vaikutukset näkyvät vasta parin vuoden sisällä. Nokia ja RIM ovat ahtaalla, molempien markkinaosuus on pudonnut rajusti ja ne ovat lakkauttaneet monia osastojaan. RIM on joutunut irtisanomaan yli 2000 ja Nokia yli 10000 työntekijää, mikä on huomattava määrä ottaen huomioon molempien yhtiöiden työntekijöiden määrän.

Työni yrityksillä on ollut monenlaisia suuntautumisia kasvustrategioissaan. Jotkut ovat olleet hyvin aktiivisia yritysostoissaan ja toiset alliansseissaan. Jotkut ovat panostaneet vahvaan markkinointiin, kun toiset ovat panostaneet tuotekehitykseen. Sitten on yrityksiä, jotka panostavat tasaisesti kaikkeen paljon ja mukaan mahtuu joku, joka pienillä panostuksilla on saavuttanut hyvin vahvan aseman. Kaikin puolin on monenlaisia tapoja pyrkiä kasvuun eikä yhtä oikeaa tapaa ole. Sen kertovat työni yritykset.

#### **4.5 Kilpailustrategia**

Kilpailu matkapuhelinmarkkinoilla on kovaa ja lyhytjänteistä, mikä muuttaa voimasuhteita jatkuvasti. On tärkeää, että on kilpailuetu, jolla pystyy kamppailemaan muita yrityksiä vastaan. Työni yritykset ovat onnistuneet siinä vaihtelevasti. Mukaan mahtuu monenlaisia kilpailustrategioita, joista kaikista tavoista ja malleista on ponnistanut menestyvä matkapuhelinvalmistaja.

Erilaisia lähestymistapoja on 4, joiden pohjalta olen yrityksiä tulkinnut ja siten sijoittanut ne alla olevaan kuvioon. Lähestymistavat olivat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja fokusointi, minkä sisällä on erilaistamisfokusointi ja kustannusfokusointi. Niihin kaikkiin malleihin löytyy yritys. Suurinta osaa yrityksistä ei noudata pelkästään yhtä mallia, mutta jokaisella yrityksellä on piirteitä, mitä se eniten käyttää. Sen pohjalta voi yrityksen sijoittaa joihinkin näistä malleista, mikä näkyy kuvasta.

(52)

Kilpailuedun lähde	Kustannukset	Kustannusfokusointi LG	ZTE Kustannusjohtajuus Nokia Samsung
	Erilaistaminen	Erilaistamisfokusointi Apple	Väli-tila HTC Motorola Erilaistaminen RIM
		Kapea	Laaja
		Liiketoiminnan laajuus	

Kuva 3. Yritykset on sijoitettu Porterin kilpailustrategiamalliin.

Kustannusjohtajuuden malliin kuuluu useampi yritys, mutta niidenkin välillä on eroja. Jotkut kuuluvat siihen enemmän ja toiset vähemmän. Kyseiseen malliin olen sijoittanut Nokian, ZTE:n, Samsungin ja HTC:n. Kaikki pääasiallisesti käyttävät samoja käyttöjärjestelmiä älypuhelimissaan. Halvemmissa malleissa on omat käyttöjärjestelmät, mutta niiden tarkoituksena on vain saada hinta mahdollisimman alhaiseksi.

Nokia kuuluu näistä kaikkein selkeimmin kyseiseen malliin. Sillä on laajin matkapuhelinmallisto kaikista matkapuhelinvalmistajista. Se kilpailee jokaisessa hintakategorias- sa, joissa se pyrkii tuomaan malleja, joilla on sama tekniikka kuin kilpailijoilla, mutta halvemmalla. Nokialla on muun muassa maailman halvin matkapuhelin. ZTE:llä on myös laaja matkapuhelinmallisto, mutta se keskittyy enemmän matkapuhelimissaan halpojen ja keskihintaisten kategoriaan, joissa pyrkii olemaan aina halvimmasta pääs- tä. Älypuhelimissaan se vielä käyttää Android- ja Windows-käyttöjärjestelmiä, mutta sen oman käyttöjärjestelmän valmistuttua se tulee muuttamaan strategiaansa erilais- tamisen puolelle.

Samsung on Nokian kanssa hyvin samanlainen. Ne ovat toistensa suurimmat kilpaili- jat. Samsungilla on laaja ja monipuolinen matkapuhelinmallisto kaikenlaisille markki- noille, mutta se hivenen yrittää olla erilainen enemmän kuin Nokia. HTC:n kilpailustra- tegia on hieman hämärän peitossa eikä siltä löydy selkeitä linjavetoja, joten se on lä-



(52)

hellä välitilaa. Se on sijoitettu kustannusjohtajuuden puolelle, koska se pyrkii tuomaan hieman halvempia malleja matkapuhelinmarkkinoille.

LG ja Apple kuuluvat fokuosoinnin malliin. Apple on selkeästi erilaistamisfokuosoinnin mallissa kilpailustrategiassaan. Siltä löytyy vain yksi matkapuhelinmalli, mikä eroaa täysin kilpailijoistaan. Sillä on oma käyttöjärjestelmä, mihin kuuluu paljon uniikkeja sovelluksia, joita kilpailijoilta ei löydy. Apple on saavuttanut hyvin vahvan kilpailuedun, mutta muut ovat alkaneet kopioida Applea ja sitä kautta saavuttamaan sitä. LG on taas kustannusfokuosoinnin mallissa, koska sillä on keskimääräistä vähemmän matkapuhelinmalleja kuin kilpailijoilla. Se keskittyy tuomaan markkinoille samanlaiseen tekniikkaan pohjautuvia matkapuhelimia kuin kilpailijoilla, mutta halvemmalla hinnalla.

Erilaistamisen malliin kuuluvat Motorola ja RIM. Motorolan kohdalla se pyrkii tuomaan hieman erilaisia matkapuhelimia kuin kilpailijat, mutta viimeaikaisten muutosten takia se kuuluu enemminkin välitilaan. Se vielä hakee uutta suuntaa ja sen tietää vasta myöhemmin, mitä Google tuo lisää ja millä se haluaa luoda kilpailuedun. RIM kuuluu selkeästi erilaistamismalliin, koska sillä on keskimääräinen ellei jopa laajempi matkapuhelinmallisto, joissa on oma käyttöjärjestelmä käytössä. Se pyrkii olemaan erilainen ja siten luoda kilpailuedun, mutta viime aikoina on jäänyt muiden jalkoihin ja sitä kautta ajautunut vaikeuksiin.

Yrityksille on aina haaste löytää keino kestävään kilpailuetuun muihin yrityksiin nähden markkinoilla, varsinkin matkapuhelinmarkkinoilla, missä monesti kehitys nopeaa. Pitää pystyä uusiutumaan ja luoda kilpailuetu uudestaan ja uudestaan, jos haluaa pysyä kilpailussa mukana. Ei ole selkeää kaavaa sille, miten menestyä matkapuhelinmarkkinoilla, kuten työni yritykset osoittavat. Kilpailustrategiaan on monenlaisia lähestymistapoja, johon mahtuu monia onnistumisia, mutta myös epäonnistumisia.

#### **4.6 Yhteenveto**

Matkapuhelinmarkkinat ovat hyvin kilpailulliset, missä voimasuhteet alati vaihtuvat: uusia tulee ja vanhoja poistuu. Siellä toimii monia kymmeniä erilaisia yrityksiä, joilla kaikilla on tietynlainen strategia, jota ne noudattavat kilpaillessaan markkinapaikastaan. Matkapuhelinmarkkinoiden yrityksillä on paljon samankaltaisuuksia strategiois-

saan, mutta myös paljon eroavaisuuksia. Ei ole selkeää kaavaa, millä menestyy markkinoilla, vaan se on muokkaantunut vahvuuksien mukaan. Niitä yritys osaa hyödyntää.

Nykypäivänä mission ja vision tärkeydestä voidaan olla montaa mieltä, mutta työni perusteella voidaan todeta, että ne eivät enää merkitse niin paljon kuin ennen markkinoiden suurimmille yrityksille. Ne ovat muotoutuneet muun kehityksen, kuten sosiaalisen median mukana erilaiseksi. Niiden esiin tuominen ei anna parempaa asemaa markkinoilla, eikä niiden pois jättäminen aiheuta haittaa markkinoilla. Tietysti on tärkeää omata näkemys siitä minkä takia yritys on olemassa ja mihin se pyrkii, mutta se ei ole nykymaailmassa enää tärkeää kertoa suoraan kuluttajille tai sijoittajille, koska yrityksestä niin paljon tietoa jo entuudestaan, jonka pohjalta ihmiset tekevät päätöksensä.

Kasvua hakiessaan melkein kaikki työni yritykset käyttävät samoja strategioita. Eroavaisuudet löytyvät siitä, mihin ne panostavat eniten ja minkä ne jättävät vähemmälle. Kaikille on tärkeää niin sisäisten kuin ulkoistenkin kasvustrategioiden hyödyntäminen toiminnassaan. Se minkälaisen kasvustrategian yritys valitsee, ei takaa menestymistä, vaan se, miten sen osaa hyödyttää omassa toiminnassaan valitun mallin vahvuuksien mukaan. Jotkut panostavat paljon yritysostoihin, kuten RIM, Nokia ja Apple, mutta vain Apple on näistä saavuttanut kasvua viimeisen 3 vuoden aikana. Osa kuluttaa suuria määriä markkinointiin, kun taas toiset keskittyvät tuotekehitykseen ja luottavat hyvän tuotteen menevän kaupaksi vähemmälläkin markkinointibudjetilla.

Kovassa kilpailussa kilpailuetu on elintärkeää. Kaikki työni yritykset ovat maailman mittakaavassa suuria yrityksiä, ja ne toimivat globaalisti, eikä niissä ole suuria eroja. Ne kaikki nojautuvat tiettyihin hyvin todettuihin kilpailustrategiamalleihin. Niistä ei nopealla silmäyksellä huomaa niitä eroja, mutta se, mihin ne keskittyvät eniten luodakseen kilpailuedun, näkyy rivien välistä. Toiset haluavat olla erilaisia, kuten RIM ja Apple, kun toiset keskittyvät pääasiallisesti luomaan kilpailijoihin nähden halvempia matkapuhelimia, esimerkiksi Nokia, LG ja ZTE. Jotkut keskittyvät tiettyihin asiakaskuntiin, kuten HTC ja Motorola. Mukana on myös ristiriitainen Samsung, joka mukautuu mallista riippuen hintakilpailuun tai luo parhaan matkapuhelimen markkinoille hinnasta suoremmin kilpailematta.

**LÄHDELUETTELO**

1. About Us. 2010. Nokia. <http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/about-us/>. Luettu 3.12.2012.
2. Annual Report 2011. 2012. Verkkodokumentti. Apple. <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-11-282113&CIK=320193>. Luettu 3.12.2012.
3. Annual report 2011. 2012. Verkkodokumentti. HTC. [http://www.mzcan.com/taiwan/2498/annual/2011/EN/0604%20HTC%20Annual%20Report%28E%29\\_rpnld29pHaYT.pdf](http://www.mzcan.com/taiwan/2498/annual/2011/EN/0604%20HTC%20Annual%20Report%28E%29_rpnld29pHaYT.pdf). Luettu 3.12.2012.
4. Annual reports 2011. 2012. Verkkodokumentti. LG Electronics. <http://www.lg.com/global/investor-relations/reports/annual-reports>. Luettu 3.12.2012.
5. Annual report 2011. 2012. Verkkodokumentti. Motorola Mobility. [http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-58XVPR/2044382714x0x561829/C636C146-7901-45E3-BC3C-6A82FD06B763/MMI\\_-\\_2011\\_Final\\_Annual\\_Report\\_291113\\_030.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-58XVPR/2044382714x0x561829/C636C146-7901-45E3-BC3C-6A82FD06B763/MMI_-_2011_Final_Annual_Report_291113_030.pdf). Luettu 3.12.2012.
6. Annual report 2011. 2012. Verkkodokumentti. Nokia. <http://www.nokia.com/global/about-nokia/investors/financials/reports/results---reports/>. Luettu 3.12.2012.
7. Annual report 2011. 2012. Verkkodokumentti. RIM. [http://www.rim.com/investors/documents/pdf/annual/2011rim\\_ar.pdf](http://www.rim.com/investors/documents/pdf/annual/2011rim_ar.pdf). Luettu 3.12.2012.
8. Annual report 2011. 2012. Verkkodokumentti. Samsung Electronics. [http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/annualreport/downloads/2011/SECAR2011\\_Eng\\_Final.pdf](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/annualreport/downloads/2011/SECAR2011_Eng_Final.pdf). Luettu 3.12.2012.

9. Annual report 2011. 2012. Verkkodokumentti. ZTE Corporation.  
[http://www.zte.com.cn/en/about/investor\\_relations/corporate\\_report/annual\\_report/201204/P020120918590209227228.pdf](http://www.zte.com.cn/en/about/investor_relations/corporate_report/annual_report/201204/P020120918590209227228.pdf). Luettu 3.12.2012.
10. Apple Corporate Information. 2012. Apple.  
<http://investor.apple.com/faq.cfm?FaqSetID=6>. Luettu 3.12.2012.
11. Austen, Ian. 2011. Struggling BlackBerry maker RIM to begin layoffs of 2,000 employees. New York Times.  
[http://www.boston.com/business/technology/articles/2011/07/26/struggling\\_blackberry\\_maker\\_rim\\_to\\_begin\\_layoffs\\_of\\_2000\\_employees/](http://www.boston.com/business/technology/articles/2011/07/26/struggling_blackberry_maker_rim_to_begin_layoffs_of_2000_employees/). Luettu 3.12.2012.
12. Bosomworth, Danyl. 2012. Mobile Marketing Statistics 2012.  
<http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>. Luettu 3.12.2012.
13. Collins, James C. & Porras, Jerry I. 1996. Building your company's vision. Kustantaja Harvard Business School Press.
14. Eisenhardt, Kahtleen M. 1999. Strategy as strategic decision making. Kustantaja MIT Sloan Management Review.
15. Etherington, Darrell. 2011. Apple's R&D spend up 33 percent for 2011.  
<http://gigaom.com/apple/apples-rd-spend-up-33-percent-for-2011/>. Luettu 3.12.2012.
16. Hamel. Gary. 1996. Strategy as revolution. Kustantaja Harvard Business School Press.
17. Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1993. Strategy as stretch and leverage. Kustantaja Harvard Business School Press.
18. Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1996. Competing for the future. Kustantaja Harvard Business School Press.
19. LG Group to spend \$18 bln in 2011, mainly on electronics. 2010. Reuters.  
<http://www.reuters.com/article/2010/12/20/lg-investment-idUSTOE6BJ02020101220>. Luettu 3.12.2012.

20. Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi Kari. 2004. Onnistu strategiassa. Kustantaja WSOYpro.
21. Market Share: Mobile Devices by Region and Country, 4Q11 and 2011. 2012. Gartner. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1924314>. Luettu 3.12.2012.
22. Markides, Constantinos. 1999. A dynamic view of strategy. Kustantaja MIT Sloan Management Review.
23. Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph. 1999. Reflecting on the strategy process. Kustantaja MIT Sloan Management Review.
24. Missio ja visio. 2010. Yhteinen Yritys. <http://www.yhteinenyritys.fi/site/tietopankki/sosiaalinen-yritys/yrityksen-perustajalle/missio-ja-visio/>. Luettu 3.12.2012.
25. Mission Statement vs Vision Statement. 2011. Diffen. [http://www.diffen.com/difference/Mission\\_Statement\\_vs\\_Vision\\_Statement](http://www.diffen.com/difference/Mission_Statement_vs_Vision_Statement). Luettu 3.12.2012.
26. Mission & Vision. 2010. ZTE Corporation. [http://www.zte.com.cn/en/about/corporate\\_information/vision/](http://www.zte.com.cn/en/about/corporate_information/vision/). Luettu 3.12.2012.
27. Motorola Mobility Announces Layoffs. 2011. NPR. <http://www.npr.org/2011/11/01/141895729/business-news>. Luettu 3.12.2012.
28. Nokia to axe another 3,500 jobs. 2011. The Guardian. <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/sep/29/nokia-axe-3500-jobs>. Luettu 3.12.2012.
29. Our vision. 2010. LG Electronics. <http://www.lg.com/global/about-lg/corporate-information/our-vision>. Luettu 3.12.2012.
30. Porter. Michael E. 1988. From competitive advantage to corporate strategy. Kustantaja Harvard Business School Press.

31. Porter. Michael E. 1996. What is strategy? Kustantaja Harvard Business School Press.
32. Reference for Business. 2010. Chou, Peter. HTC.  
<http://www.referenceforbusiness.com/history2/44/High-Tech-Computer-Corporation.html>. Luettu 3.12.2012.
33. Smartphone Market Hits All-Time Quarterly High Due To Seasonal Strength. 2012. IDC. <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23299912>. Luettu 3.12.2012.
34. Strategic Alliance. 2011. LG Electronics. <http://www.lg.com/us/corporate-information/overview/strategic-alliances>. Luettu 3.12.2012.
35. The HTC Aria or How HTC's Marketing Strategy is changing. 2010. Xdadevelopers. <http://www.xda-developers.com/feature/the-htc-aria-or-how-htcs-marketing-strategy-is-changing/>. Luettu 3.12.2012.
36. The Samsung Philosophy. 2010. Samsung Electronics.  
<http://www.samsung.com/fi/aboutsamsung/corporateprofile/valuesphilosophy.html>. Luettu 3.12.2012.
37. Top 100 most valuable brands. 2011. Verkkodokumentti. Brandz.  
<http://brandz.ogilvyeditions.com/top100/2011/>. Luettu 3.12.2012.
38. Vision. 2010. Samsung Electronics.  
<http://www.samsung.com/fi/aboutsamsung/corporateprofile/vision.html>. Luettu 3.12.2012.
39. Williamson, Peter J. 1999. Strategy as options on the future. Kustantaja MIT Sloan Management Review.
40. Worldwide Smartphones Market Worth US\$258.9 Billion by 2015 and Mobile Phone Market Worth US\$341.4 Billion by the Same Year. 2011. MarketsandMarkets. <http://www.prnewswire.com/news-releases/marketsandmarkets-worldwide-smartphones-market-worth-us2589-billion-by-2015-and-mobile-phone-market-worth-us3414-billion-by-the-same-year-116388464.html>. Luettu 3.12.2012.

41. Yrittäjyysväylä. 2010. Verkkodokumentti. Opetushallitus.

<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/index.php?page=220>. Luettu  
3.12.2012.