

Kalle Tuomola

Merkittävimpien älypuhelinvalmistajien arvolupaukset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri

Tuotantotalous

Opinnäytetyö

10.4.2013

Tekijä(t) Otsikko	Kalle Tuomola Merkittävimpien älypuhelinvalmistajien arvolupaukset
Sivumäärä Aika	52 sivua 10.4.2013
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Tämän insinöörityön tavoitteena oli muodostaa älypuhelinmarkkinoille mahdollisimman hyvin soveltuva arvolupausmalli, jonka teoria pohjautuu tämän hetken parhaimpiin käytäntöihin. Työssä siis käsiteltiin arvolupausteoriaa ja sovellettiin sitä älypuhelinmarkkinoille sopivaksi. Insinöörityöhön valittiin kolme merkittävää yritystä älypuhelinmarkkinoilta, joita verrattiin muodostettuun malliin, sekä myös keskenään.</p> <p>Vertailun pohjalta tehtiin havaintoja ja johtopäätöksiä, miksi toiset yritykset menestyvät markkinoilla paremmin kuin toiset sekä mistä erot syntyvät. Tutkimuksen teoria koostettiin sitä koskevasta kirjallisuudesta ja artikkeleista. Mallin muodostamisessa otettiin huomioon tämän hetken trendit sekä useita raportteja ja tutkimuksia älypuhelinmarkkinoista. Yrityksien vertailussa hyödynnettiin niiden internetsivuja.</p> <p>Insinöörityön tuloksista voidaan päätellä arvolupauksen merkitystä yrityksille. Tehdyn työn perusteella voidaan sanoa arvolupauksen olevan kompleksi kokonaisuus, joka vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen. Kilpailuilla aloilla, kuten älypuhelinmarkkinoilla, arvolupauksessa korostuvat varsinkin tarjonnan erottuvuus, brändi sekä asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen.</p> <p>Tehdyn työn perusteella havaittiin valituissa yrityksissä niin heikkouksia kuin myös vahvuuksia arvolupauksen eri osien kannalta. Yrityksissä havaittiin myös yhtäläisyyksiä ja tunnistettiin piirteitä arvolupausteoriaan.</p>	
Avainsanat	Arvolupaus, älypuhelimet, parhaat käytännöt

Author(s) Title	Kalle Tuomola Customer value propositions of major smartphone producers
Number of Pages Date	52 pages 10 April 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	International ICT-Business
Instructor(s)	Thomas Rohweder, Principal Lecturer
<p>The main objective of this thesis was to create a customer value proposition (CVP) model to fit smartphone markets which theory consists of today's best practices. Therefore customer value proposition theory was explored and applied to fit smartphone markets. Three major smartphone producers were chosen for this thesis and compared to the model and also to each other.</p> <p>Findings and conclusions were made after comparison of the companies that showed also why some companies are more successful than others and where the differences lie. The theory of the thesis was compiled from the literature and articles related to the subject. Today's trends, markets reports and studies were taken into consideration. Websites of the companies were taken advantage of during comparison of the companies.</p> <p>The importance of the customer value proposition can be noticed from the results of this thesis. Can be said that customer value proposition is a complex ensemble that affects directly on profitability and success of the company. Such a competitive market as smartphone markets are, things like the offering differentiation, brand image and understanding customer needs should be highlighted carefully.</p> <p>Strengths and weaknesses related to parts of customer value proposition can be noticed from the results of this work. Also similarities and aspects to theory were seen in companies.</p>	
Keywords	Customer value proposition, smartphones, best practices

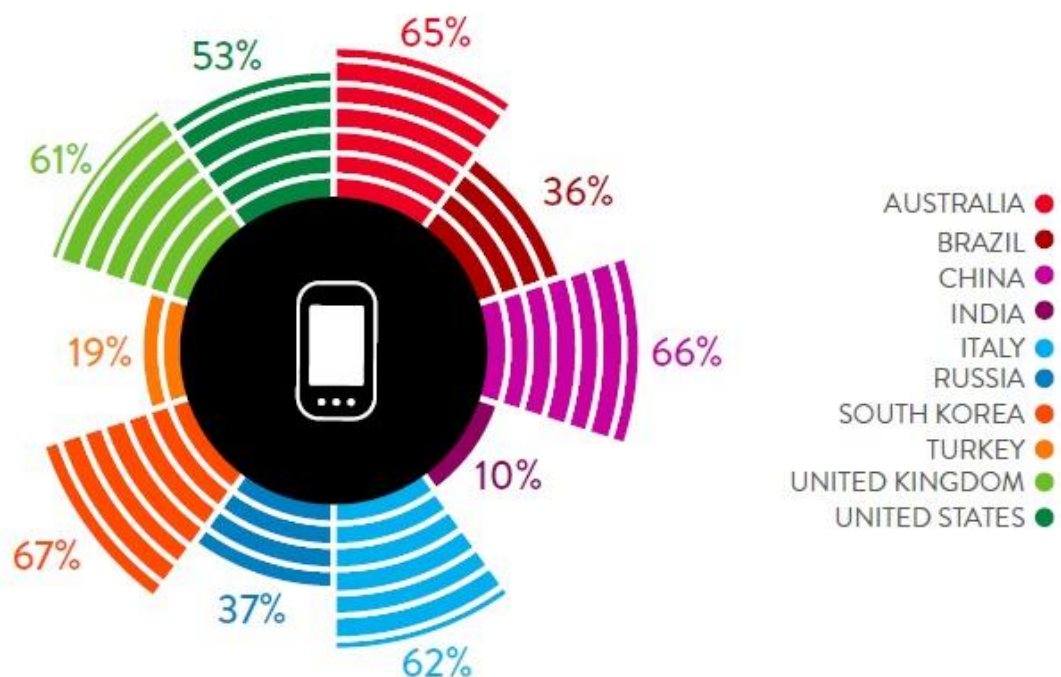
Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Markkinat ja kilpailutilanne	4
1.2	Tavoite	7
2	Tutkimuksen toteutustapa	8
2.1	Tutkimusprosessin kuvaus	8
2.2	Tiedon keruun ja analyysin toteutus	9
3	Arvolupaus ja parhaat käytännöt	10
3.1	Segmentointi	12
3.2	Differointi	14
3.3	Lokalisointi	17
3.4	Arvon löytäminen	18
3.5	Innovointi ja jatkuva kehitys	20
3.6	Toimitusketju	23
3.7	Dokumentointi ja demonstrointi	25
3.8	Brändi	26
3.9	Yhteenveto parhaista käytännöistä	27
4	Yritysten analyysi	32
4.1	Nokia	33
4.2	Samsung	37
4.3	Apple	40
5	Valmistajien vertailu	43
6	Johtopäätökset	46
7	Arviointi	49
	Lähteet	50

1 Johdanto

Älypuhelimia myydään maailmanlaajuisesti yli 1,3 miljardia kappaletta vuonna 2016. Määrä on noin puolet enemmän, kuin mitä älypuhelimia myytiin vuonna 2012. Kasvu on erittäin voimakasta juuri tällä mobiilialan sektorilla. Ensimmäistä kertaa, vuonna 2013, älypuhelimia tullaan myymään enemmän kuin peruspuhelimia. (Canalys 2013.)

Älypuhelimien lisääntynyt kysyntä varsinkin kehittyvissä maissa on osaltaan syynä voimakkaaseen kasvuun. Tämän tyyppisiä maita, joissa älypuhelimien osuus on tällä hetkellä suhteellisen pieni, on esimerkiksi Brasilia. Kuvasta 1 huomataan, että esimerkiksi Intiassa älypuhelimien käytön osuus on vasta 10 % kaikista puhelimista. Kasvuvaraa on vielä huomattavasti, ja älypuhelimia adoptoivat massat suuria. Älypuhelimien hintataso on myös laskenut parissa vuodessa, joka osaltaan selittää valtavaa kasvua. Hyvän älypuhelimien saa nykyään jo vajaalla 200 eurolla, joten myös yhä vähävaraisemilla on mahdollisuus niiden ostamiseen. (Nielsen 2013.)



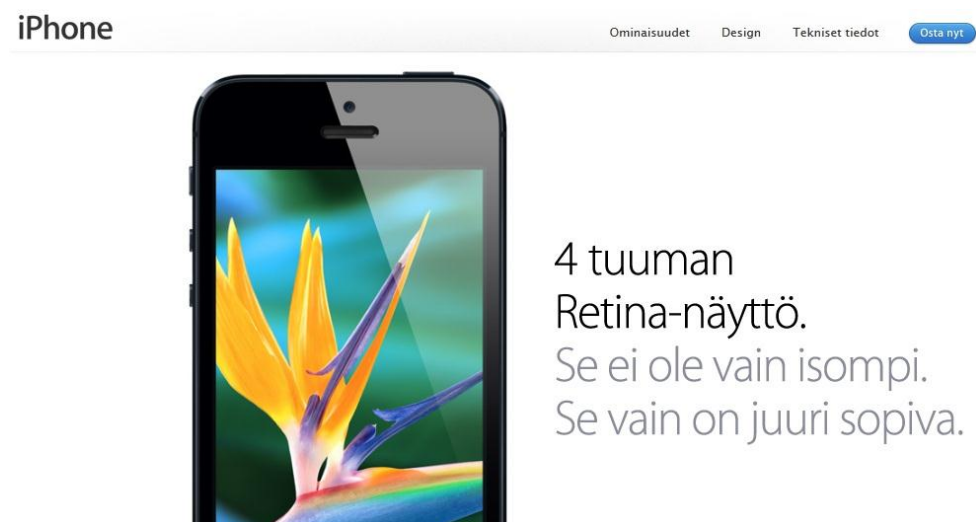
Kuva 1. Älypuhelimien käytön osuus (Nielsen. 2013: 9)

Älypuhelimeksi määritellään yleisesti matkapuhelin, johon voidaan asentaa ohjelmia ja käyttää useita sovelluksia samanaikaisesti. Lisäksi sen pitää toimia vähintään 3G-

matkapuhelinverkossa, vaikka uusimmat mallit hyödyntävätkin jo 4G-verkkoteknologiaa. Nykyisin trendi on mennyt myös näyttöjen osalta yhä suurempiin tuumakokoihin. Suurimpien näyttöjen ollessa lähes kuusi tuumaisia halkaisijaltaan, pienimpien alkaessa parista tuumasta. Eri valmistajilla ominaisuudet vaihtelevat mal-
leissa keskenään. Markkinointi ja mainokset vaikuttavatkin vahvasti älypuhelimien valin-
taan. Yrityksien on osattava markkinoida tuotteitaan mahdollisimman hyvin pärjätäk-
seen kilpailussa. (Gartner 2013.)

Arvolupauksen kehittäminen on lähestymistapa asiakkaan arvon rakentamiselle. Pel-
kistettynä arvolupaus on arvo, jonka yritys lupaa asiakkaalle tuotteensa käyttämisestä
tai näiden lupauksien summa. Arvolupauksen onnistumisesta ja laadusta kertoo yrityk-
sen menestyminen älypuhelinmarkkinoilla. Yrityksen arvolupaus asiakkaalle (eng. Cus-
tomer Value Proposition) on yksi yrityksen strategian tärkeimmistä asioista. (Anderson
2007: 91-99.)

Yritykset usein saattavat jopa aliarvioida arvolupauksen merkityksen tai markkinoivat
väärällä tavalla tuntematta asiakkaan aitoa tarvetta kunnolla. Osa yrityksistä on taas
onnistunut markkinointiviestissään erinomaisesti. Näistä tunnetuimpia on Apple. Ku-
vassa 2 on Applen iPhone tuotesivuilta, se osoittaa, kuinka Apple markkinoi tuotteitaan
yksinkertaisin väittein ja helposti lähestyttävällä tavalla. (Anderson 2006: IDC 2013.)



Kuva 2. Iphone-tuotesivu (Apple. 2013)

Kuva 2 selventää Applen arvolupauksen viestiä. Apple on kehittänyt tuotteidensa ym-
päriille vahvan brändin. Kaikki tuntevat Applen älypuhelimien vähintäänkin sen nimestä:

iPhone. Mutta miten Apple on tähän mennessä onnistunut arvolupauksessaan niin hyvin, että siitä on tullut yksi maailman arvokkaimmista brändeistä? Tämän insinööriyön tuloksista on odotettavissa vastaus tähän kysymykseen. Työssä vertaillaan eri valmistajia keskenään sekä muodostetaan teorian pohjalta älypuhelinmarkkinoille ideaali arvolupausmalli.

Applen markkinointi pyrkii yksinkertaisuuteen ja tuomaan esille tuotteen ominaisuuksia selkeästi. Vaikka Apple on pärjännyt hyvin, sen markkina-arvo on laskenut selvästi huipuistaan. Tuotteiden arvolupauksen on muututtava tuotteiden muuttuessa. Hyväkin teema, jos sitä ei uusita, kuihtuu lopulta. Tässä lopputyössä selvitetään, mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon arvolupausta tehdessä. Selvitetään esimerkiksi innovointiin liittyviä haasteita ja miten se liittyy arvolupaukseen.

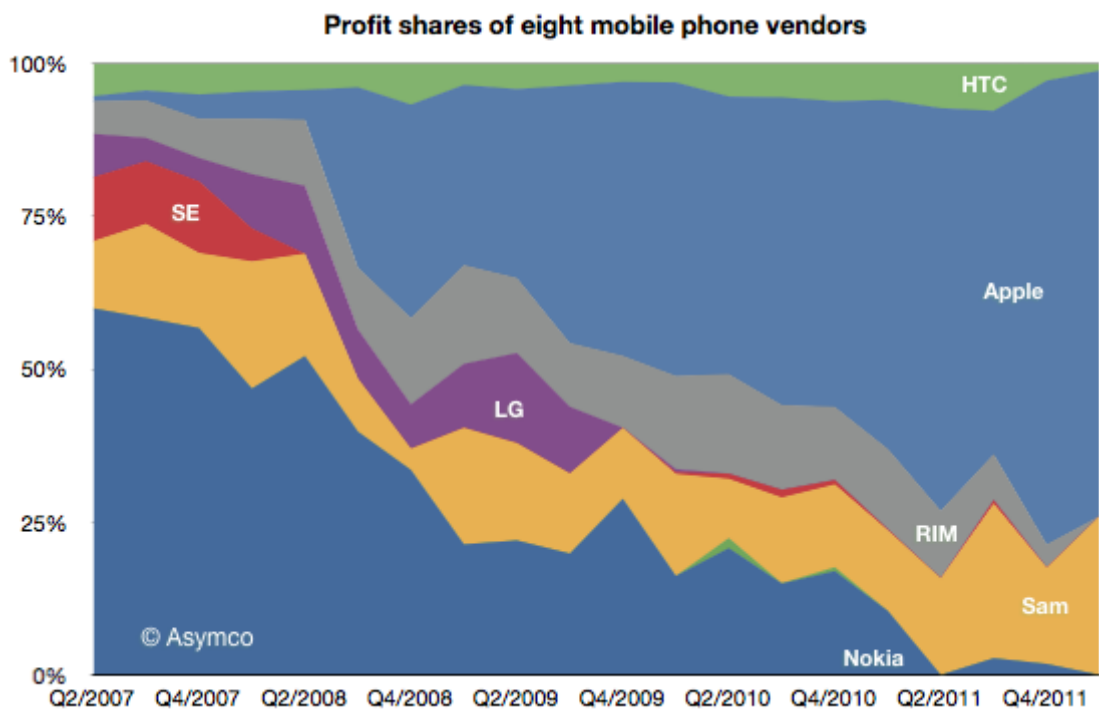
Arvolupauksia on niin paljon kuin on yrityksiä ja niiden tuottamia tuotteita. Jokainen yritys rakentaa omanlaisensa arvolupauksen. Eri malleja markkinoidaan eri tarkoituksiin ja eri ominaisuuksin, jolloin niiden arvolupaus on erilainen. Arvolupauksessa on otettava huomioon kilpailijat. Minkälainen on kilpailijan arvolupaus, entä kilpailijan tuote? Loistavan arvolupauksen tekemiseen ei riitä, että tunnetaan vain oman yrityksen tuotteet. Pitää tuntea myös kilpailijat. Asiakas joka valitsee älypuhelintaan, vertaa kilpailijoita toisiinsa ja valitsee itselleen sopivimman tuotteen, sen joka tarjoaa eniten arvoa. Yrityksien tulisi luoda arvolupaus, joka tuo oman yrityksen tuotteen parhaimmat hyödyt ja arvot esille niin, että ne voittavat kilpailijan tuotteen. (Barnes ym. 2012: 95.)

Älypuhelinmarkkinoilla on tärkeää tietää jatkuvasti, mikä on tämän hetken trendi ja muokata uusien laitteiden arvolupaus sitä mahdollisimman vastaavaksi. Tässä työssä otetaan huomioon myös nykyiset trendit ja suuntaukset älypuhelinmarkkinoilla. Arvolupaus liittyy osaltaan koko yrityksen toimintaan. Arvolupauksen ajattelu on yksi jokaisen arvokeskeisen yrityksen prioriteeteista. Arvolupausajattelu tarkoittaa tapaa jolla yritys keskittyy palvelemaan asiakkaitaan kannattavasti. Ajattelussa siis tunnistetaan ja painotetaan sitä asiaa, että liiketoiminnan pitää olla aina kannattavaa. (Barnes ym. 2012: 23.)

1.1 Markkinat ja kilpailutilanne

Älypuhelinmarkkinat ovat muuttuneet viimeisen parin vuoden aikana dramaattisesti. Vielä kolme vuotta sitten markkinoita hallitsi ylivoimaisesti Nokia. Vuoden 2012 aikana Nokia tippui ulkopuolelle viiden suurimman älypuhelinvalmistajan listalta. Sen jälkeen Apple sekä Samsung ovat vallanneet suurimmat osuudet markkinoista, Nokian jäädessä muutamaan prosenttiin. Radikaaliin markkinatilanne muutokseen on syynsä. Syksyllä 2010 Nokia ilmoitti lopettavansa suosituksen Symbian-käyttöjärjestelmän kehityksen ja siirtyvän yhteistyöhön ohjelmistojätti Microsoftin kanssa. Tämän seurauksena Nokia alkoi valmistaa Microsoftin Windows-puhelimia, joista ensimmäiset kaksi se sai markkinoille vuoden 2011 lopussa. (Nokia Press Release 2011.)

Vuoden 2012 lopulla tilanne ei kuitenkaan ollut Nokian kannalta niin suotuisa, kuin se varmasti vuonna 2011 olisi ennustanut. Nokian markkinaosuus oli yhteensä vain noin kolme prosenttia. Googlen Android-järjestelmä oli saavuttanut yli 70 % markkinaosuuden ja Applen iOS oli pysynyt melkein paikallaan noin 16 prosentissa. (Asymco Report 2012.)



Kuva 3. Kannattavuuden muutos aikajanalla (Asymco. 2012)

Kuvasta 3 on helppo huomata, kuinka älypuhelinmarkkinat muuttuivat dramaattisesti vuosien 2007 ja 2011 välillä. Kiinalaiset halpavalmistajat ovat myös tulleet voimakkaas-

ti markkinoille. Varsinkin Huawei ja ZTE ovat kasvattaneet markkinaosuuksiaan merkittävästi parin vuoden takaisesta. Tämän hetken viisi suurinta älypuhelinvalmistajaa näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1. Top 5 älypuhelinvalmistajaa Q4 2012. (IDC. 2013)

Vendor	4Q12 Unit Shipments	4Q12 Market Share	4Q11 Unit Shipments	4Q11 Market Share	Year-over-Year Change
1. Samsung	63,7	29.0%	36,2	22.5%	76.0%
2. Apple	47,8	21.8%	37	23.0%	29.2%
3. Huawei	10,8	4.9%	5,7	3.5%	89.5%
4. Sony	9,8	4.5%	6,3	3.9%	55.6%
5. ZTE	9,5	4.3%	6,4	4.0%	48.4%
Others	77,8	35.5%	69,2	43.1%	12.4%
Total	219,4	100.0%	160,8	100.0%	36.4%

Taulukosta on helposti havaittavissa Samsungin ja Applen huomattava osuus kaikista älypuhelinmyynneistä. Ne myyvät yhteensä yli 50 % kaikista älypuhelimista maailmassa. Others-kohtaan sisältyy yrityksiä kuten Nokia, HTC, LG, Blackberry, Dell ja Lenovo, jotka jakavat yhdessä noin 35 % markkinaosuuden. Kuitenkin kannattavuus on Applella ylivoimainen verrattuna kaikkiin muihin kilpailijoihin. Fortuneen uutisoiman Canaccord Genuity 2012 Q4-raportin mukaan Apple keräsi 72 % kaikista voitoista älypuhelinmarkkinoilla vuoden 2012 viimeisellä neljänneksellä. Tämä kertoo Applen loistavasta arvolutauksesta ja kaikista tekijöistä sen ympärillä, joita tässä työssä tullaan käsittelemään. (Canaccord Genuity 2013.)

Ekosysteemit

Älypuhelinmarkkinat jakautuvat eri ekosysteemien kesken. Mobiiliekosysteemillä tarkoitetaan teknologia-alustaa ja siihen liittyviä laitteita ja palveluita. Ekosysteemissä laitteet ja palvelut yhdistyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. Ekosysteemissä älypuhelimet, tabletit ja kannettavat tietokoneet integroituvat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja niiden välillä on helppo jakaa tietoja. Markkinoiden kolmen suurimman ekosysteemin taustalla ovat tällä hetkellä Google, Apple sekä Microsoft. (Williamson ym. 2012: 26-30.)

Taulukko 2 selventää älypuhelin käyttöjärjestelmien ja samalla ekosysteemien markkinaosuuksia. Taulukosta on helppo huomata Googlen Android-käyttöjärjestelmän yli-

voimainen suosio. Se valtaa markkinoista tällä hetkellä noin 70 %, kun Applen iOS käyttöjärjestelmä seuraa sitä toisena noin 25 % markkinaosuudella. Windows- ja Blackberry-ekosysteemeillä on molemmilla noin kolmen prosentin markkinaosuus.

Taulukko 2. Käyttöjärjestelmien markkinaosuudet Q4/2012 (IDC. 2013)

Operating System	2012 Unit Shipments	2012 Market Share	2011 Unit Shipments	2011 Market Share	Year over Year Change
Android	497.1	68.8%	243.5	49.2%	104.1%
iOS	135.9	18.8%	93.1	18.8%	46.0%
BlackBerry	32.5	4.5%	51.1	10.3%	-36.4%
Symbian	23.9	3.3%	81.5	16.5%	-70.7%
Windows Phone/ Windows Mobile	17.9	2.5%	9.0	1.8%	98.9%
Others	15.1	2.1%	16.3	3.3%	-7.4%
Total	722.4	100.0%	494.5	100.0%	46.1%

Älypuhelinmarkkinoilla jokaiselle ekosysteemillä on oma sovelluskauppansa, josta sovellukset ladataan. Suurimmat kolme sovelluskauppaa ovat Applen App Store, Googlen Play Store sekä Microsoftin Market Place. Applen sekä Googlen sovelluskaupoissa sovelluksia on yli 800 000 kappaletta, kun taas Microsoftin kaupassa niitä on suhteessa selvästi vähemmän, alle 200 000 kappaletta. (Apple 2013: Open handset alliance 2013: Windows Phone 2013.)

Arvolupauksen kannalta ekosysteemillä on joitakin tärkeitä tehtäviä. Se tarjoaa älypuhelimille yhtenäisen alustan tiedon saumattomaan välitykseen. Lisäksi se tarjoaa sovelluskaupan, joilla tuodaan lisäarvoa käyttäjälle, käyttäjän mieltymysten pohjalta. Googlen mukaan sen ekosysteemi tuo asiakkaalle: ”monipuolisemman, edullisemman ja paremman mobiilikokemuksen innovaatioiden vauhdittamana”. (Open handset alliance 2013.)

1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa arvolupausmalli, joka pohjautuu arvolupausteoriaan ja tämän hetken parhaimpiin käytäntöihin. Malli suunnitellaan soveltuvaksi mahdollisimman hyvin älypuhelinmarkkinoille. Tätä mallia verrataan valittujen älypuhelinvalmistajien arvolupauksiin sekä myös näiden yritysten arvolupauksia keskenään. Yrityksistä ja niiden arvolupauksista haetaan tietoa niiden internetsivuilta.

Tavoitteena on muodostaa malli, johon yrityksiä vertaamalla nähdään yritysten arvolupauksien väliset erot, sekä tarkastellaan eroja suhteessa parhaimpiin käytäntöihin. Lopputuloksena tulisi huomata, miksi toiset yritykset ovat markkinoilla vahvempia kuin toiset. Tulisi löytää myös arvolupauksien ne pääasiat ja yritysten liiketoiminnan osat, joilla on suurin vaikutus arvolupauksiin ja samalla yritysten kannattavuuteen.

Insinöörityö muodostuu arvolupauksen ja arvon määrittelyn ympärille. Siihen liittyy vahvasti teoria, joka luo pohjan arvolupaukselle. Teknologia, jonka avulla luodaan arvoa. Sekä analyysi, jonka avulla vertaillaan valittuja yrityksiä keskenään. Työn aikana tavoitteena on havaita myös yritysten liiketoimintaan liittyviä toimintoja joilla on vaikutusta arvolupaukseen.

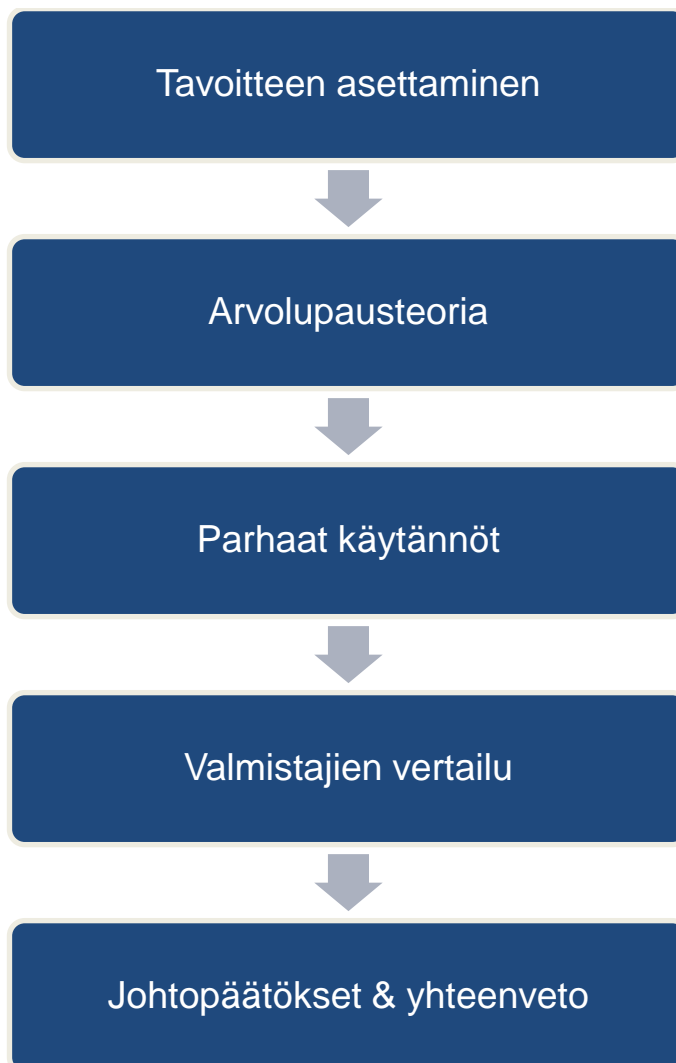
Insinöörityön taustalla on tekijän oma kiinnostus teknologiasektoriin sekä älypuhelinmarkkinoihin. Samalla selkeentyisi miksi toiset yritykset pärjäävät niin hyvin ja mitkä ne pienet asiat ovat, jotka menestyksen tukena ovat, eli mihin asioihin panostaminen kannattaa arvolupauksen kannalta. Lopputuloksesta tulisi myös nähdä piirteitä sekä parhaita käytäntöjä arvolupauksen tekemiseen, joita voidaan hyödyntää myös muissa teknologian aloissa ja yrityksissä.

2 Tutkimuksen toteutustapa

Tässä luvussa esitellään tehdyn insinööriyön tutkimusprossin rakenne. Työhön ei ollut saatavilla tarkkaa yhtä oikeaa teoriaa, koska kysymys on parhaista käytännöistä. Siksi oli tärkeää, että tutkimuksen rakenne on johdonmukainen ja vaiheet selkeät.

2.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Insinööriyön rakenne koostuu kuvan 4 osoittamalla tavalla viidestä osasta: tavoitteen asettamisesta, teoriaosuudesta, analyysistä, valmistajien vertailusta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta.



Kuva 4. Tutkimusprosessin kuvaus

2.2 Tiedon keruun ja analyysin toteutus

Insinöörityössä kerättiin tietoa arvolupauksesta ja teoriasta sitä koskevasta kirjallisuudesta ja artikkeleista. Tietoa älypuhelinvalmistajista kerätään pääsääntöisesti yrityksien internetsivuilta ja tuoteselosteista. Analyysi toteutetaan tekemällä ensin malli arvolupauksen parhaimmista käytännöistä, jonka jälkeen sitä vertaillaan valittuihin kolmeen älypuhelinrytitykseen. Vertailusta tehdään yhteenveto ja arvio. Lopuksi arviosta tehdään johtopäätöksiä ja pyritään löytämään syitä älypuhelinvalmistajien välisiin eroihin.

Insinöörityö rajataan koskemaan vain kolmea yritystä:

- Nokia Oyj (Suomi)
- Apple Inc. (USA)
- Samsung Electronics Co. (Korea)

Markkinoiden osalta työ rajataan koskemaan vain älypuhelimia. Perusmatkapuhelimia ei siis oteta lainkaan huomioon tässä insinöörityössä. Tuotteiden hintavertailussa on työssä käytetty suomalaisen Verkkokauppa.com yrityksen hintoja. Verkkokauppa on Suomen toiseksi suurin viihde-elektroniikan jälleenmyyjä. Sen valikoimiin kuuluvat kaikkien työssä vertailtavien yritysten tuotteet. (Verkkokauppa.com 2013.)

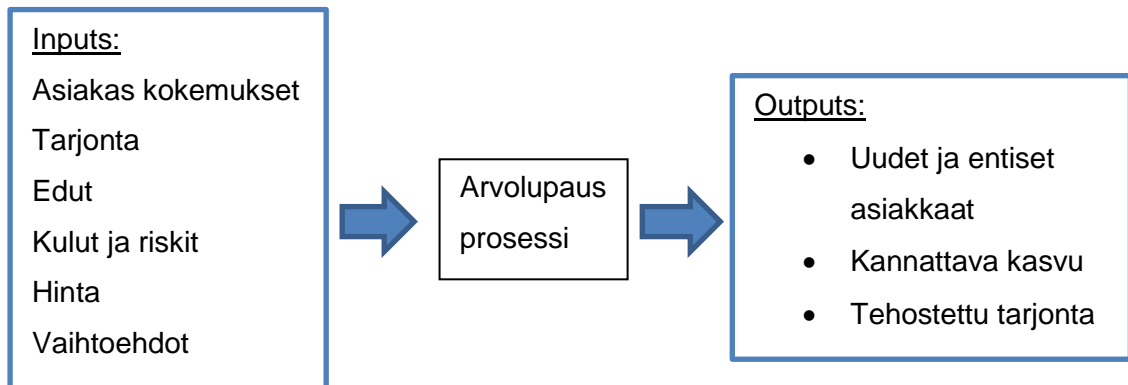
Insinöörityössä käytetty kirjallinen aineisto on valittu kattamaan mahdollisimman hyvin markkinoinnin ja arvolupauksen perus teoria, jonka lisäksi pyritään käyttämään mahdollisimman uutta tietoa älypuhelinien markkinoiden vertailussa. Lisäksi otetaan huomioon nykyiset trendit, markkinaosuudet ja odotettavat älypuhelinmarkkinoiden tulevaisuuden suuntaukset.

3 Arvolupaus ja parhaat käytännöt

Luvussa kolme on ensin käyty läpi erilaisia arvoon liittyviä käsitteitä. Sen jälkeen siirrytään analysoimaan asioita, jotka liittyvät arvolupauksen suunnitteluun ja toteutukseen. Lopuksi luvussa on tiivistetty yhteenveto parhaista käytännöistä.

Yrityksen strategia perustuu toisistaan eroteltuihin arvolupauksiin asiakkaille. Tyytyväinen asiakas on lähde kestävään arvon tuottamiseen. Strategia vaatii selvän asiakasryhmän tunnistamisen ja arvolupauksen tyydyttämään nämä asiakkaat. Näiden arvolupauksen selkeys on strategian yksi tärkeimmistä asioista. (Kaplan ym. 2004)

Arvolupaus on tehokkaiden tuote markkinointi toimenpiteiden kulmakivi. Se tuo yhteen asiakas tietämyksen, kilpailukyvyn näkemyksen sekä tuotteiden arvostuksen. Se tuottaa ytimekkään, tuettavissa olevan linjauksen tuotteiden ja palveluiden arvosta. Lisäksi se määrittelee, kuinka kohde asiakas realisoi tuotteiden arvon. Arvolupaus tarjoaa keskitetyn lähestymistavan ymmärtämään kohdeasiakkaan yrityksen tuotteen kannalta. (Hudadoff 2009: 2.)



Kuva 5. Arvolupausprosessi (Barner ym. 2012: 13).

Kuvan 5 prosessi kuvaa arvolupauksen muodostumista. Inputteina on useita tekijöitä, joista prosessin aikana muodostuu pääsääntöisesti jokin yllä olevista outputeista. (Barnes ym. 2012; 22.)

Ostaja valitsee yrityksen tarjonnasta tuotteen tai palvelun, joka tuottaa hänelle eniten aineellista tai aineetonta arvoa. Markkinointia voidaan kuvailla asiakkaan arvon tunnistamisesta, luomisesta, kommunikoinnista, jakelusta ja seurannasta. Tyytyväisyys heijastuu suoraan tarjontaan ja asiakkaan odotuksiin. Jos tarjonnan laatu ei vastaa asiak-

kaan odotuksia, asiakas on tyytymätön. Jos se vastaa asiakkaan odotuksia, asiakas on tyytyväinen. Jos se ylittää asiakkaan odotukset, asiakas on ilahtunut. (Kotler 2012; 15.)

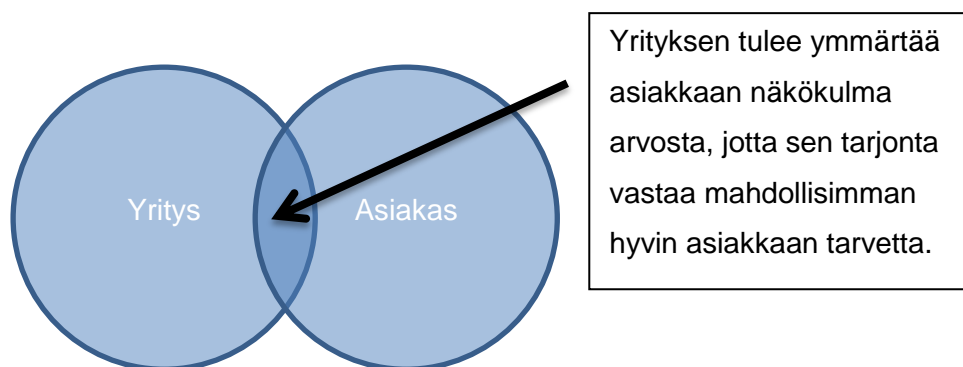
Mitä on arvo? Arvo ja hinta ovat yrityksen tarjonnan kaksi toisistaan riippumatonta tekijää eli tuotteen hinnan alentaminen ei vaikuta tuotteesta saatavaan arvoon. (Wouters 2010; 1104.)

Arvo on aina suhteellinen käsitys, se vaihtelee kulloinkin riippuen henkilöstä.

$$\text{Arvo} = \text{hyödyt} - \text{kulut}$$

- Hyödyt ovat arvon lopputuloksia ja kokemuksia.
- Kulut sisältävät rahalliset menot sekä muut asiat, jotka asiakkaalle ilmenee hyötyjen saamisesta.

Yritysten tulee ymmärtää asiakkaan tarve, eikä vain tarjota tuotteitaan heille. Kuva 6 selventää asiaa.

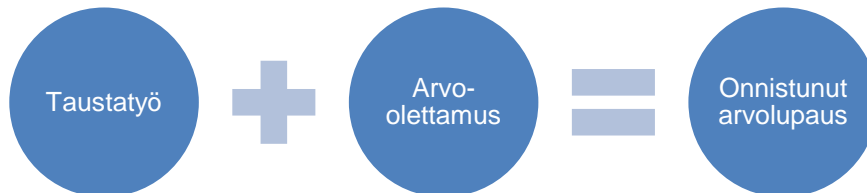


Kuva 6. Arvo keskittyminen (Barnes ym. 2012: 9).

Arvo-olettamus

Kun yritys tekee arvolupausta, sen täytyy tehdä ensin olettaus siitä, mikä asia tuo asiakkaalle arvoa tuotteessa tai palvelussa. Kuitenkin, jos tämä olettaus on väärä, niin siitä seuraa usein tuotteen tai palvelun heikko menestys. Arvo-olettamus (eng. Value Presumption) on tehtävä niin, että tiedetään mahdollisimman tarkasti asiakkaan lopullinen tarve eli taustatutkimuksen tekemiseen on siis käytettävä yleensä paljon aikaa. (Anderson 2006: 91-94.)

Älypuhelinmarkkinoilla tilanne on hieman poikkeava. On yleisesti hyvin tiedossa, se mihin asiakas älypuhelinta käyttää. Lisäksi tuote on niin arkipäiväinen, joten yrityksen tulee selvittää ennemminkin, mihin älypuhelinta voisi käyttää ja luoda arvolupaus tämän pohjalta. Muodostamani kuva 7 esittää pelkistettynä onnistuneen arvolupauksen perusmääreitä. Kunnollinen taustatyö, joka yhdistetään arvo-olettamukseen.



Kuva 7. Arvo-olettamus teoriassa.

3.1 Segmentointi

Markkinat kuvaavat useita asiakas ryhmittymiä, jotka ostavat tuotteita ja palveluita. Yrityksien tulee tuntea markkinat ja asiakkaat hyvin, jotta ne voivat kohdentaa tuotteen ja palvelunsa heille oikein. On tärkeää tutustua tarkasti markkinoihin ja valita ne asiakkaat ja segmentit, joihin halutaan keskittyä. Yrityksien tulee pystyä tunnistamaan asiakkaiden hyödyt asiakkaiden näkökulmastaan, hyödyntää ydinosaamisaluettaan mahdollisimman tehokkaasti sekä hallita yhteistyökumppaneita ja hyödyntää verkostojaan. (Kotler ym. 2012.)

Yleinen luulo on, että keskittyminen laajemmalle markkinoille luo automaattisesti yritykselle enemmän liiketoimintaa. Kun markkinoidaan korkea-arvoisia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja, on kriittisen tärkeää yrityksille kohdentaa markkinointi valittuihin segmentteihin. Yrityksien tulisi markkinoida tarkkoihin ja kapeisiin valittuihin kohteisiin, mutta huolellisesti. Mitä kohdennetumpi markkinointi yrityksellä on, sitä menestyneempi siitä voi tulla. Yrityksien on tärkeä ymmärtää, kuka heidän tuotteensa tai palvelunsa ostaja ja käyttäjä on. Yrityksien on myös ymmärrettävä, miksi ostaja itse asiassa ostaa. Tämän tiedon avulla ymmärretään ostajan tarve. (Barnes ym. 2012: 63.)

Älypuhelinmarkkinoilla segmentointi on kuitenkin yleisesti yksinkertaisempaa, koska lähes kaikki ihmiset käytännössä voivat käyttää älypuhelimia. Yritykset haluavat tarjota tuotteitaan mahdollisimman laajalle asiakaskunnalle. Asiakaskunnat jakautuvat lähinnä

niiden varallisuuden ja ostovoiman suhteen. Sen takia yrityksen eivät sen enempää kohdenna tarjontaansa muuten kuin hinnoittelulla, joka onkin yksi älypuhelin segmentoinnin päätekijöistä. Arvolupauksen kannalta yritykset voivat tuoda markkinoille erihintaisia tuotteita ja luoda arvolupauksen jokaisen hintaluokan eli tuotteen kohdalle.

Yleisesti voidaan ajatella suuremman kohdeyleisön tuovan suurempi liikevaihto. Näin asia on joissain tapauksissa. Iphone on hyvä esimerkki siitä, kuinka yhdellä tuotteella on saatu houkuteltua käyttäjäksi koko kohdemarkkina. Iphonen ostaa niin 12-vuotias koululainen, keski-ikäinen työssäkäyvä, eläkeläinen kuin myös kaikki tältä väliltä. Sen yksi päämarkkinointiviesteistä, loistava käytettävyys, vetoaa kaikkiin asiakkaisiin. Mielestäni yrityksen tarjonnan suuruus vaikuttaa pääosin siihen, kuinka kohdennettua markkinointi voi olla. Tarjonnan kohdentaminen olisi siis kääntäen verrannollinen yrityksen tarjontaan. Mitä suurempi tarjonta, sitä pienempi kohdemarkkina per tuote. Näin saadaan tarjonnalla katettua aina mahdollisimman suuri markkina-alue. Etuina kohdennetussa markkinoinnissa on se, että voidaan tuoda pienempiä kohderyhmiä kiinnostavia ominaisuuksia ja tarjota heille siis kohdennettua arvoa.

Onnistunut markkinointi vaatii yrityksiltä tiettyjä piirteitä. Niiden pitää pystyä ymmärtämään asiakkaan vastaanottama arvo, toimittaa se asiakkaalle, omaksua tämä arvo sekä ylläpitää tätä arvoa. Yrityksiä, jotka ovat tässä onnistuneet, ovat mm. Wal-Mart, McDonald's, IKEA sekä Canon. (Kotler ym. 2012.)

Rakennettaessa hyvää arvolupausa sekä markkinoidessa on yrityksen hyvä luoda ensin SWOT-analyysi tämänhetkisestä tilasta. Tällainen SWOT-analyysissä, jossa pyritään parantamaan arvolupausa, yritys tarkastelee ensin tuotteen vahvuuksia ja heikkouksia asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen siirrytään mahdollisuuksiin ja uhkiin. Mahdollisuuksia tarkastellaan miettimällä, kuinka vahvuuksia voitaisiin parantaa ja samalla mietitään, kuinka se vaikuttaisi arvolupaukseen. Uhkia mietitään tarkastelemalla heikkouksia ja miettimällä, mitä seuraa, jos heikkouksiin ei puututa. (Barnes ym. 2012.)

3.2 Differointi

Perinteisillä markkinoilla, kuten kuluttajatuotteet yleensä, hinta nousee usein pääteki-jäksi kilpailijoiden välillä. Tämän asian takia suuremmat yritykset suuremmilla voimava-roilla pystyvät usein laskemaan hintaansa alemmas houkutellakseen asiakkaita luok-seen pois kilpailijoilta. (Bockstedt ym. 2012.)

Tällainen tilanne on myös tällä hetkellä älypuhelinmarkkinoilla, joissa varsinkin uudet aasialaiset kilpailijat pyrkivät tuomaan hinnaltaan yhä edullisempia malleja markkinoilla pyrkien samalla saamaan markkinaosuutta muilta aiemmin markkinoilla olevilta yrityksiltä. Tästä syystä erottuvuus markkinoilla on erittäin tärkeää nykypäivän yrityksille, jotta tarjonta erottuu massasta. Tulisi olla parempi kuin kilpailijat, eli tulisi tarjota enemmän arvoa vähintään samalla kuluilla kuin markkinoiden toiseksi paras vaihtoehto.

Yrityksen tulee osoittaa, mitä arvoa sen tuote tarjoaa enemmän ja paremmin kuin kil-pailijan tuote tai mitä arvoa sen palvelu tuo enemmän kuin kilpailijan palvelu. Lisäksi yrityksen pitää pystyä perustelemaan, miksi palvelusta saatava hyöty on suurempi kuin mitä asiakas pystyisi samaan itselleen ilman palvelun käyttöä. (Barnes ym. 2012: 145)

Kaikkien arvolupausten pitäisi perustua aineellisiin eroavaisuuksiin, jotka voidaan mita-ta rahallisesti. Lisäksi erojen pitää olla aineellisesti vertailtavissa. Mikään yritys ei voi olla menestyvä, jos sen tarjonta muistuttaa vain muiden yritysten tarjontoja. Strategi-sen brändin hallinnan mukaan jokaisen tarjonnan tulee edustaa kilpailukykyistä, selke-ästi erottuvaa kohdemarkkinoiden arvoa. (Anderson ym. 2006; Kotler ym. 2012: 395.)

Kun yritys on luonut viitekehyksen kohdemarkkinoista ja asiakkaista, se voi määrittää tähän soveltuvat käsitteet eroavaisuuksista (points of difference, POD) sekä vastaa-vuuksista (points of parity, POP). POD on etu tai ominaisuus, jonka asiakas yhdistää vahvasti yrityksen brändiin ja uskoo, että ei voi löytää yhtä hyvää samanlaista etua muilta kilpailijoilta. POP vuorostaan on asia tai ominaisuus, joka ei välttämättä ole uniikki millekään brändille, mutta joka itse asiassa löytyy myös muista brändeistä. (Kotler ym. 2012: 398.)

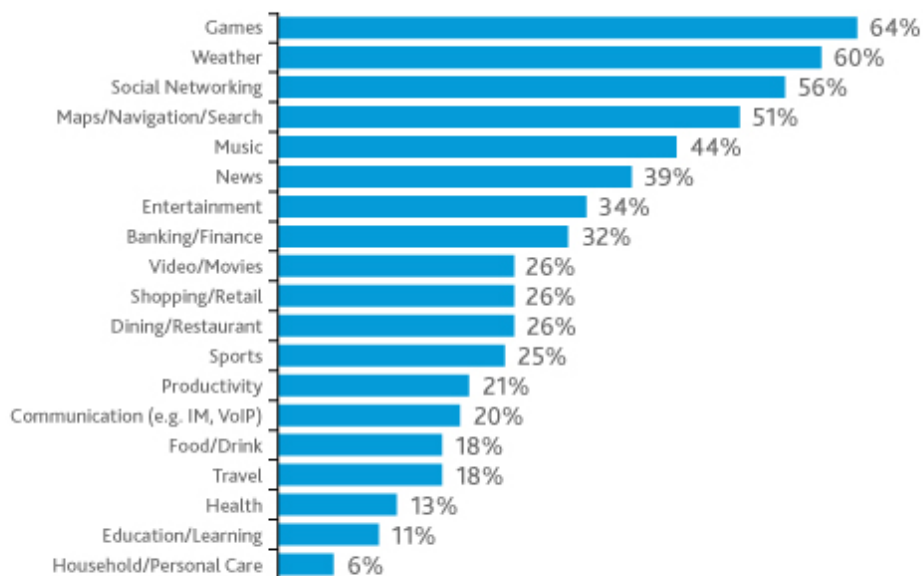
Applikaatiot

Lukuisat applikaatiot eli sovellukset ovat yksi älypuhelimien suurin etu verrattuna peruspuheliin. Älypuhelinmarkkinoilla on miljoonia ladattavia sovelluksia tarjolla. Niiden määrä on kasvanut eksponentiaalisesti. Esimerkiksi start-up-yrityksellä Spring Partners oli vuoden 2003 alussa 40 000 asiakasta, ja reilu vuosi sen jälkeen määrä oli kasvanut 1,6 miljoonaan. Apple oli ensimmäinen näillä markkinoilla. Sen App Store - sovelluskauppa kasvoi nopeimmin vuoteen 2012 asti, kunnes Googlen Play Store haastaja nousi sen yli sovellusten määrässä laskettuna. (Anthes 2011.)

Mikä on sovellusten suhde arvolupaukseen? Nielsenin 2013 vuoden Mobile Consumer-reportin mukaan 62 % amerikkalaisista käyttää älypuhelimellaan sovelluksia. Voidaan todeta, että sovellukset ovat asiakkaille erittäin tärkeä osa älypuhelimien päivittäistä käyttöä ja tuovat heille arvoa. Sovelluksia on erityyppisiä, ja ne jaotellaan erilaisiin kategorioihin. Kuvassa 8 ilmenee eniten ladattujen sovellusten kategoriat. Tutkimuksessa on havaittu pelien olevan kaikista suosituin yksittäinen kategoria. (Nielsen 2013.)

Games are the most popular mobile app category

Category of Apps Used in the Past 30 Days
Past 30-Day App Downloaders (Q2 2011)

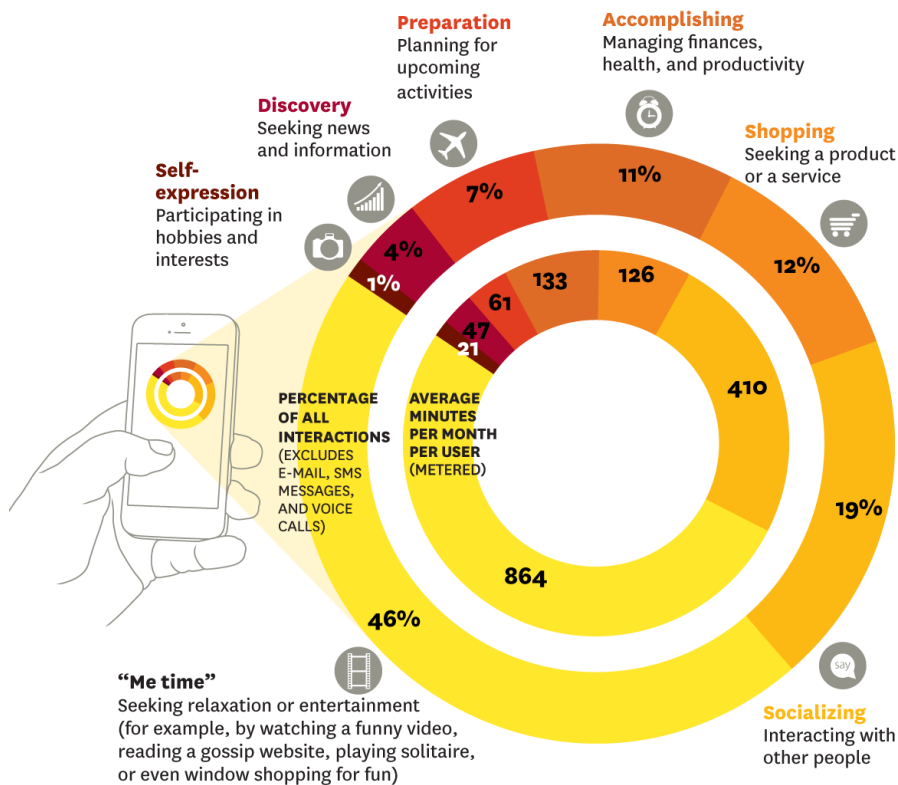


Source: Nielsen

nielsen

Kuva 8. Suosituimmat sovelluskategoriat (Nielsen 2011).

Tärkeää on tuoda juuri sellaisia sovelluksia, joita asiakkaat eniten käyttävät sekä varsinakin sellaisia, jotka tuovat asiakkaalle konkreettista arvoa. Kuva 9 osoittaa ihmisten keskimääräisen mobiililaitteen käytön kategoriat. Suurin osuus eli 46 % ajasta käytetään ns. omaan aikaan eli mm. videoiden katseluun, pelaamiseen ja yleiseen käyttöön. Seuraavaksi eniten aikaa kuluu kanssa käymiseen ihmisten kanssa eli mm. erilaisten yhteisöpalvelujen käyttöön. (How people really use mobile. 2013: 31-32.)



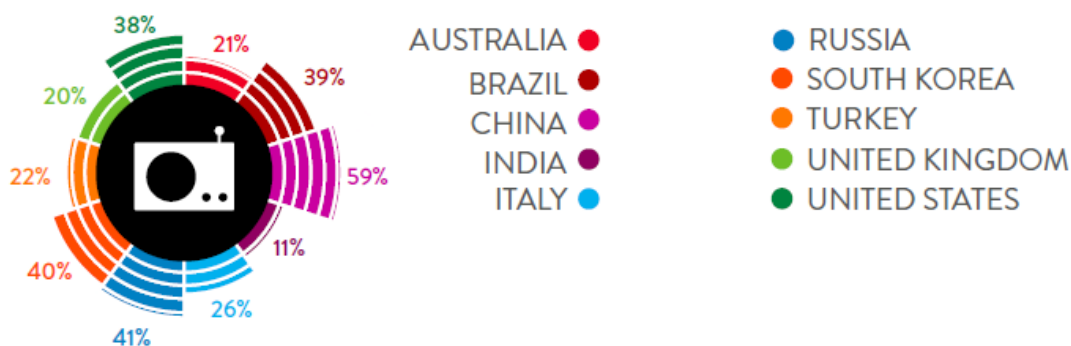
Kuva 9. Mobiilikäytön kategoriat (How people really use mobile 2013.)

Voidaan huomata kahdella edellisellä kuvalla olevan selkeä yhteys keskenään. Niiden tulokset tukevat toisiaan vahvasti. Pelit ovat suosituin sovelluskategoria ja omaan aikaan, johon sisältyy pelaaminen, käytetään eniten aikaa älypuhelimien käytöstä. Yritysten tulisi siis panostaa suosittuihin sovelluskategorioihin ja tuoda niihin todellista arvoa tuottavia sovelluksia.

3.3 Lokalisointi

Tuotteiden ja palveluiden sovittamista eri maihin ja kulttuureihin kutsutaan lokalisoinniksi. Älypuhelimien käyttö vaihtelee huomattavasti eri maissa. Kuva 10 tutkimusyhtiö Nielsenin 2013 vuoden mobiilikuluttajaraaportista on esimerkki siitä, kuinka älypuhelimien käyttötavat vaihtelevat huomattavastikin eri maissa ja kulttuureissa. Kuvassa 10 vertaillaan sitä, kuinka moni kuluttajista käyttää älypuhelimiaan musiikin online-kuuntelemiseen eli internetyhteyden välityksellä. (Bailey 2013.)

STREAMING ONLINE MUSIC



Kuva 10. Online-musiikin kuuntelu maittain (Nielsen 2013).

Kyselyyn vastanneista on helppo huomata suuriakin eroja eri maissa musiikin kuuntelussa internetin välityksellä. Esimerkiksi Intiassa vain 11 % vastanneista kuuntelee musiikkia näin, kun vastaava luku on Kiinassa 59 % eli selvästi yli puolet. Voidaan mielestäni tehdä johtopäätös, että arvolutausten tulisi mukailla paikallisia tottumuksia ja käytäntöjä.

Nokian musiikkipalvelu "Nokia Mix" on täysin käyttäjälle ilmainen musiikin striimauspalvelu. Tällainen palvelu on aivan eri merkityksessä riippuen, missä sitä markkinoidaan. Jos otetaan esimerkki kohteeksi aikaisemmin mainittu Kiina, jossa musiikin kuuntele internetin välityksellä oli erittäin yleistä, niin tällaisen arvon tuominen asiakkaille saisi luultavasti täysin erilaisen vastaanoton kuin Intiassa. Yrityksien tulee siis lokalisoida arvolutaustiaan mahdollisimman tehokkaasti ja ymmärtää paikalliset käyttötottumukset. Arvolutaustissa tulee keskittyä lokaalisti valittuihin asioihin ja etuihin. (Nokia 2013.)

3.4 Arvon löytäminen

Toimittajan tarjonta voi sisältää useita teknisiä tai taloudellisia etuja, palvelu- tai sosiaalisia etuja, jotka tuovat arvoa asiakkaalle. Kuitenkin kaikessa todennäköisyydessä niin tekee myös kilpailijan tarjonta. Siksi hyvin olennainen kysymys on, kuinka nämä arvoelementit vertautuvat markkinoiden toiseksi parhaaseen vaihtoehtoon? (Anderson ym. 2006: 92-94.)

VALUE PROPOSITION:	ALL BENEFITS	FAVORABLE POINTS OF DIFFERENCE	RESONATING FOCUS
Consists of:	All benefits customers receive from a market offering	All favorable points of difference a market offering has relative to the next best alternative	The one or two points of difference (and, perhaps, a point of parity) whose improvement will deliver the greatest value to the customer for the foreseeable future
Answers the customer question:	"Why should our firm purchase your offering?"	"Why should our firm purchase your offering instead of your competitor's?"	"What is <i>most</i> worthwhile for our firm to keep in mind about your offering?"
Requires:	Knowledge of own market offering	Knowledge of own market offering and next best alternative	Knowledge of how own market offering delivers superior value to customers, compared with next best alternative
Has the potential pitfall:	Benefit assertion	Value presumption	Requires customer value research

Kuva 11. Arvomallit (Anderson ym. 2006: 97).

Harvard Business Review -artikkelin, CVP in business markets, mukaan kultainen standardi arvolupauksen tekemiseen pitäisi olla kaikilla yrityksillä ns. "Resonating focus", jossa keskitytään yhteen tai kahteen tuotteen tai palvelun eroavaisuuteen, joiden parantaminen tuottaa asiakkaalle kaikista suurimman arvon sillä hetkellä nähtävässä tulevaisuudessa. Se vastaa samalla asiakkaan kysymykseen: "Mikä on kaikista olennaisinta meidän yritykselle pitää mielessä teidän yrityksen tarjonnasta?" Se vaatii tietämyksen siitä, kuinka oman yrityksen tarjonta tuottaa parhaimman arvon asiakkaalle, verrattuna markkinoiden toiseksi parhaimpaan. Lisäksi se vaatii yrityksen ymmärtämään asiakkaan tarpeiden arvon. (Anderson ym. 2006: 93-94).

Samassa artikkelissa toiseksi parhaana vaihtoehtona arvolupauksen tekemisessä pidetään ns. "Favorable points of differenceä", jossa tarkoituksena on hakea yrityksen kaik-

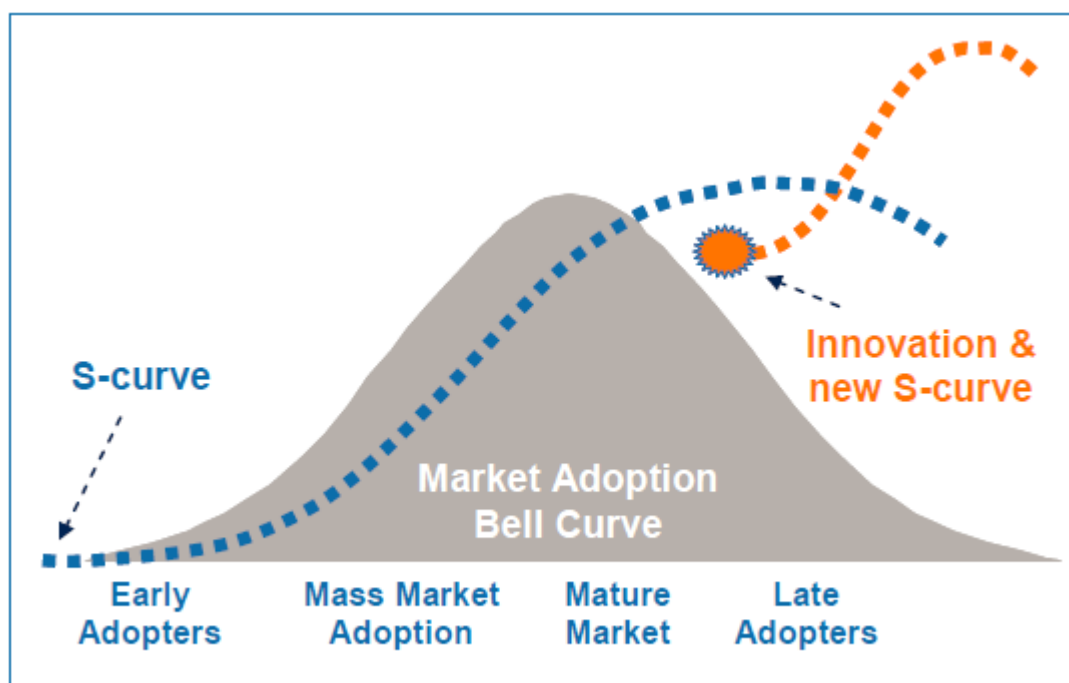
ki valitut eroavaisuudet, joita yrityksellä on verrattuna markkinoiden toiseksi parhaimpaan vaihtoehtoon. Tämä malli vastaa kysymykseen: ”Miksi yrityksemme pitäisi ostaa teidän yrityksen tuotteita eikä kilpailijan?” Se vaatii tuntemuksen kilpailijoiden tuotteista. Heikkoutena tavassa on kuitenkin aiemmin lopputyössä jo käsitelty arvo-olettamus. (Anderson ym. 2006: 93-95.)

Heikompana vaihtoehtona artikkelissa pidetään taulukon ensimmäisen sarakkeen ”all benefits” -mallia. Tässä mallissa arvolupaus on vain lista eduista, jotka asiakas saa tuotteen tai palvelun käyttämisestä. Siinä ei tarvita kilpailijoista tietoa, vaan se perustuu ainoastaan yrityksen omaan tarjontaan. Mallissa on heikkouksia, kuten arvoväite eli etujen listaus, ilman, että tiedetään, onko eduista oikeasti arvoa asiakkaalle. Lisäksi heikkoutena on kilpailijoiden tuotteiden huomioimattomuus. (Anderson ym. 2006: 94-96.)

3.5 Innovointi ja jatkuva kehitys

Innovointi on uuden teknologian kaupallistamista. Se on paranneltuja prosesseja ja ensiluokkaisia tuotteita ja palveluita, jotka ovat hyvin menestyviä markkinoilla. Useat suuret yritykset nykypäivänä tuovat mukaan muita yrityksiä (tutkimusyrietykset, laboratoriot, start-upit) omaan innovointiprosessiinsa ulkoistamalla tuotekehitystä, palveluita ja prosesseja. Hyötyjä tällaisesta on mm. tutkimus- ja tuotekehityskulujen pienentyminen sekä parempi joustavuus uusien innovaatioiden käyttöönotossa. (Zahra ym. 2002: 377-398; Wouters 2010.)

Arvolupauksien kannalta on hyvin tärkeää, että uudet innovoinnit otetaan käyttöön arvolupauksissa mahdollisimman nopeasti. Parhaimpaan tähtäävät yritykset pitävät huolta, että heidän työntekijänsä osaavat tunnistaa, minkälaisia tulevien arvolupausten tulisi olla. Älypuhelinmarkkinoilla uusimmat innovaatiot saapuvat aina ensin yrityksen tarjonnan kärkipäähän, korkeimpaan hintaluokkaan. Yrityksien on tärkeää jatkuvasti innovointi ja tuoda uutta teknologiaa markkinoille, mutta samanaikaisesti olisi mielestäni tärkeää pyrkiä tuomaan nykyistä teknologiaa yhä halvempiin hintaluokkiin. Tällä tavalla koko yrityksen tarjonta kehittyy jatkuvasti ja kehitys on myös jatkuvaa koko tarjonnan suhteen. (Anderson ym. 2006: 96-99.)



Kuva 12. Innovaation S-käyrä (Kaplan)

Kuvan 12 käyrä kuvaa innovaation s-käyrää. Se kuvaa, kuinka innovaatio otetaan markkinoille vastaan ensin ensimmäisten aikaisen vaiheen tekniikan adoptioiden kesken. Sen jälkeen tuotteen tuotantoa kasvatetaan ja se tuodaan laajalti markkinoille. Tämän jälkeen käyrä kasvaa, kunnes on saavuttanut lakipisteensä ja lähtee hiljalleen alaspäin tuotteen myöhäisvaiheeseen. Uusi innovaatio pitäisi tuoda tässä vaiheessa markkinoille (kuvan oranssi piste). Yrityksien tuotekehityksen nopeuden pitäisi siis olla tarpeeksi nopea pystyäkseen tuomaan uuden innovaation vanhan lähestyessä elinkaarensa loppua. (Kaplan 2012.)

Yrityksien kyky hyödyntää tietotaitoa ja tehdä jatkuvia parannuksia tuotteisiin on avaintekijä parantamaan sen toimintakykyä. Yrityksien on siis tuotava uusia innovaatioita sekä kehitettävä nykyisiä tuotteitaan. Tärkeintä on jatkuvuus. Yritys ei voi lopettaa tuotekehitystä ja innovointia loistavankaan tuotejulkaisun jälkeen vaan aina on tuotava uutta. (Cooke ym. 2007; 6.)

Mitä nopeammin yritykset adoptoivat uutta teknologiaa tarjontaansa, sitä nopeammin tämän teknologian kustannukset pienyvät. Markkinoilla volyyymi löytyy aina suurista massoista. Yksi merkittävä uusi teknologia älypuhelinmarkkinoilla on 4G-verkot.

4G-verkot

LTE eli 4G-verkkojen voimakas kasvu jatkuu edelleen. Kiinan suurin operaattori China Mobile sijoittaa tänä vuonna uusiin 4G-verkkoihin yli 23 miljardia euroa. Yrityksen pääomasijoituksen kasvu tämän teknologian laajentamiseen on tällöin 49 prosenttia. (Rehak 2012; Mozur 2013.)

Voidaan mielestäni päätellä, että älypuhelinyrityksien panostaminen 4G-tekniikkaan on järkevää varsinkin tulevaisuuden kannalta. Jo tällä hetkellä kaikilta valmistajilta löytyy neljännen sukupolven matkapuhelintekniikan omaavia laitteita, mutta ne sijoittuvat mallistojen kärkipäihin. Panostaminen tekniikkaan ja sen tuominen yhä alempiin hintaluokkiin on pakollista.

Aikaisemmin lopputyön johdannossa kerrottiin arvio vuoden 2016 älypuhelisten globaalista myynnistä. Määrä oli 1,3 miljardia. Voidaan tehdä johtopäätös ja todeta, että yritys, joka onnistuu tuomaan 4G-teknologian halvimpiin malleihin nopeimmalla aikataululla, on tulevaisuudessa vahvoilla ja voi saavuttaa asiakkaikseen tulevaisuuden suuria massoja. Tämä ei yksin riitä markkinajohtajaksi pääsemiseksi, mutta tulee olemaan arvokas osa yritysten tulevia arvolupauksia.

Jatkuva innovointi on ainut ratkaisu yrityksille, jotka kilpailevat markkinaosuuksista. Usein yritykset, jotka hallitsevat markkinoita, kehittävät ja julkaisevat uusimpia tuotteita ja palveluita, joita sitten muut yritykset pyrkivät tuomaan myös itselleen sekä jatkokehittämään Yrityksen joka on markkinajohtaja, voidaan sanoa olevan jopa vastuussa teknologian kehittämisessä. Tässä asemassa Apple pitkään oli, jos ei vieläkin. Sen odotettiin ja odotetaan vieläkin tuovan markkinoille yhä innovatiivisempia tuotteita. (Kotler ym. 2012: 345.)

3.6 Toimitusketju

Onnistunut yritys aloittaa arvolupauksen suunnittelemisen tutkimalla tarkkaan asiakastarpeen tietyssä tuotesegmentissä. Seuraavaksi yritys kehittää sen toimitusketjun valmiudet vastaamaan arvolupauksen tarpeita. Usein yrityksillä on kilpailukykyinen valmis arvolupaus, mutta niiden toimitusketju on riittämätön, tai se ei ole oikeanlainen vastaamaan arvolupauksen tarpeita. Arvolupauksen tulisi olla olennainen osa yrityksen strategiaa, ja se pitää olla rakennettu kestävältä pohjalta niin, että sitä voidaan toteuttaa pitkällä ajan jaksolla. (Billington ym. 2009: 1.)

Asioita, jotka vaikuttavat toimitusketjun suunnitteluun arvolupauksen kannalta, ovat tuotteet ja tuotevalikoima, brändi, hinta sekä saatavuus. Kuluttajaliiketoiminnassa pätee yleisesti laki, jossa asiakas haluaa oikean tuotteen, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja alhaisimmalla mahdollisella hinnalla. (Billington ym. 2009: 1-2.)

Toimitusketjun nopeus varsinkin älypuhelinmarkkinoilla on äärimmäisen tärkeää. Yleisesti älypuhelinmarkkinoilla yritykset julkaisevat tuotteitaan vähintään kerran vuodessa. Monet yritykset saattavat julkaista esimerkiksi 2-4 tuotetta yhtäaikaaisesti. Nykyään yritysten huippumalleista julkaistaan keskimäärin kerran vuodessa uusi malli, joten tuotteen myöhästyminen vain kahdella kuukaudellakin antaa kilpailijoille edun. Toimitusketju pitää olla siis hiottu huippuunsa jo tuotelanseerauksen aikana. Se kuinka valmistajat sijoittelevat tehtaansa ja kuinka heidän alihankkijansa sijoittuvat on yksi tärkeimmistä tekijöistä toimitusketjun suunnittelussa.

Älypuhelimet rakentuvat lukuisista erilaisista komponenteista, jolloin myös niiden kokoonpano ei ole aivan yksinkertaista. Alla oleva kuva on uudesta Samsungin huippumallista purettuna osiin. Jokaisessa valmistajan eri mallissa käytetään erilaisia komponentteja. Osa komponenteista voi olla samoja, mutta osa niistä erilaisia. Alkaen alihankkijoista ja materiaaleista toimitusketju eri malleissa on hieman toisistaan poikkeava. Tämän takia myös kokoonpano prosessi eri malleissa on erilainen. Tämän perusteella voidaan sanoa älypuhelinyrityksen toimitusketjun olevan sitä kompleksisempi, mitä laajempi tuotevalikoima sillä on. Monimutkaisemman toimitusketjun läpivientiaika on yleensä hitaampi kuin yksinkertaisemman toimitusketjun.



Kuva 13. Samsung Galaxy S4 purettuna (Engaddet 2013).

Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, nopeus on äärimmäisen tärkeässä asemassa älypuhelinmarkkinoilla. Markkinoilla, joilla tuotekehitys ja tuotteen elinkaari on suhteellisen lyhyt, on äärimmäisen tärkeää saada tuote markkinoilla mahdollisimman lyhyen ajan kuluessa sen julkaisemisesta. Yrityksillä, joilla on yksinkertaisempi tuoteportfolio, on mahdollisuus suunnitella toimitusketju nopeammaksi kuin toisilla, tai ainakin toisilla sen saaminen yhtä nopeaksi vie selvästi enemmän resursseja.

Älypuhelinmarkkinoilla on nähty tasaisin väliajoin toimitusvaikeuksia useilla valmistajilla. Taustalla voi olla useita syitä, mutta aina ne liittyvät jollain tavalla yrityksen toimitusketjuun. Käytännössä syy voi olla, että toimitusketjua ei ole saatu riittävän valmiiksi tuotteen julkistamisen aikoihin, jolloin tuotteen lanseerauksen ja lopullisen toimituksen välinen aika venyy liian pitkäksi. Kappaleessa 3.5 ”Innovointi ja jatkuva kehitys” sanottiin: ”Parhaimpaan tähtäävät yritykset pitävät huolta, että heidän työntekijänsä osaavat tunnistaa minkälaisia tulevat arvolupaukset tulisivat olla.” Mielestäni voidaan sanoa, että yritykset, jotka eivät pysty toimittamaan tuotteitaan nopeasti julkistamisen jälkeen, eivät ole tunnistanee tulevia arvolupauksia tarpeeksi ajoissa. Näin ollen toimitusketjun suunnittelu tietyn tuotteen arvolupauksen suunnittelemiseksi on aloitettu liian myöhään.

3.7 Dokumentointi ja demonstrointi

Asiakkaan on nähtävä selvästi etu, jonka se saavuttaa yrityksen tuotteesta verrattuna kilpailijaan. Jos asiakas ei huomaa tätä etua, vaikka se olisikin olemassa, asiakkaan on paljon vaikeampi tehdä päätös ostamisesta. Asiakas voi nähdä edun lukemalla dokumentista tai mainoksesta. (Anderson ym. 2006: 97-98.)

Mainoksien toteutuksella on suuri vaikutus varsinkin älypuhelinmarkkinoilla tuotteiden ostamiseen. Jos mainos on toteutettu niin, että asiakas ymmärtää siitä heti, miksi asia on niin hyvä kuin se mainostetaan, eli tuotteen arvon, niin asiakkaan helppo vaikuttaa tuotteesta. Kuvassa 14 Applen iPhone-tuotesivujen ominaisuuksista kertovasta kohdasta.



Kuva 14. iPhone 5:n tuotesivu (Apple, 2013).

Kuvassa ja tekstissä tuotteen ominaisuus ja siitä saatava arvo on mielestäni kuvattu kaikkien arvolupausten teorioiden parhaiten käytäntöjen mukaan. Se on selkeä, ominaisuuden ymmärtää siitä nopeasti sekä siinä näytetään, miten ominaisuus toimii. Se on konkreettinen ja hyvin dokumentoitu.

3.8 Brändi

Brändin voidaan kuvailla olevan ne asiat, joilla tunnistetaan tietyn yrityksen tarjonta ja erotutaan muista yrityksistä. Brändin nimi tuo ihmisten mieleen erilaisia yhteenliittymiä ja asioita. Esimerkiksi Nokia saattaa yleisesti tuoda ihmisten mieleen asioita kuten matkapuhelimet, verkot, laatu, sininen sekä yrityksen logon. Kaikki yritykset pyrkivät rakentamaan brändikuvan mahdollisimman monilla ja vahvoilla yhteenliittymillä kuin vain mahdollista. (Kotler ym. 2012: 17.)

Brändin merkitys älypuhelinmarkkinoilla on suuri, mutta suuri merkitys sillä on myös arvolutauksen hinnoitteluun ja sitä kautta saatavaan kannattavuuteen. Osa ihmisistä ostaa tietyn yrityksen älypuhelimien vain brändin takia, yhä uudelleen ja uudelleen. Brändi luo siis paremman asiakasuskollisuuden. Asiakasuskollisuus taas hyödyttää yrityksiä usealla tavalla. Yritykset ovat mm. vähemmän haavoittuvaisia kilpaileville tuotteille. Lisäksi asiakasuskollisuus voi myös heijastua asiakkaan haluun maksaa korkeampi hinta tuotteesta. Usein tämä hinta on 20-25 % korkeampi kuin kilpaileva brändi (Davis 2002: 506.)

Asiakasuskollisuus lisää asiakkaan suotuisuutta mahdollisiin hinnan korotuksiin. Brändi tarjoaa myös paljon muita hyötyjä niin asiakkaille ja yrityksille. Se mahdollistaa turvaamaan kilpailuedun sekä auttaa yrityksiä differoitumaan selkeämmin. Brändit auttavat myös segmentoimaan tuotteita tarkemmin, vähentävät ostotilanteen käytettävää aikaa sekä tehostavat yrityksen markkinointia. (Kotler ym. 2012: 492.)

Arvolutauksen kannalta brändillä on huomattava merkitys. Asiakkaan ostaessa tietyn tuotteen hän odottaa tuotteen vastaavan brändistä saatua miellekuvaa. Brändin on pystyttävä tarjoamaan yhä uudelleen se, mistä se on alun perin muodostunut. Se saattoi olla äärimmäinen helppokäytettävyys, laadukas rakenne, loistava kamera tai lähes aina usean eri palasen kokonaisuus. Jos uusi tuote ei vastaakaan brändin aikaisemmin valinnutta mielikuvaa, brändin arvo heikkenee. Yrityksien on siis jatkuvasti ylläpidettävä brändiään ja tuotava brändin ominaispiirteet tuotteisiinsa kerta toisensa jälkeen. (Kotler ym. 2012: 493.)

Yritykselle tärkeää on, että sillä on selkeä brändivisio. Sen tulee käsittää johdonmukainen viesti brändin arvosta. Brändivisio vaatii yrityksen tunnistamaan sen brändin luontaisen potentiaalin. Yrityksillä tulee olla selkeä arvolutaus asiakkaan näkökulmasta.

Pitkäaikaisen brändivision toteutus vaatii yrityksen markkinoinnista sekä pitkän- että lyhyen aikavälin suunnitelman. (Kotler ym. 2012: 473.)

3.9 Yhteenveto parhaista käytännöistä

Arvolupaus on tärkeä osa yrityksen strategiaa ja markkinointia. Seuraavassa on numerojärjestyksessä listattu rakentamani arvolupausprosessi parhaisiin käytäntöihin pohjautuen sekä älypuhelinmarkkinoille mahdollisimman hyvin soveltuen. Se ottaa mahdollisimman hyvin huomioon älypuhelinmarkkinoiden nopean kehittymisen sekä jatkuvan kilpailun. Listauksen jälkeen sama malli on tiivistettynä prosessimallissa.

1 Asiakkaan ja arvon tunnistaminen

- Arvon tuominen
 - o Yrityksien tulee tarjota asiakkaille jotain konkreettista arvoa tuotteensa ostamisesta. Nykyään ei riitä, että tuote on hyvä. Asiakkaan on huomattava sen arvo. Yrityksen on tunnettava asiakas niin hyvin, että se osaa tarjota oikeanlaisia tuotteita ja palveluita. Yrityksien on otettava huomioon älypuhelinikäyttäjien käyttötottumukset ja tarjottava arvoa sellaisiin osa-alueisiin, jotka ovat oleellisia käytön kannalta sekä joita käytetään eniten.
- Segmentointi
 - o Yrityksien tulee tarjota tuotteitaan ja palveluitaan tarkkaan harkittuihin, segmentoiduille asiakkaille. Asiakassegmentti voi olla laajempi tai kapeampi, mutta yrityksen on pystyttävä se määrittelemään. Hinnalla voidaan määrittää eri segmenttejä, mutta arvolupauksen tulee vastata aina kunkin tuotteen hintaa. Yrityksien tulee pitää mielessään, että kapeammalla segmentillä voidaan luoda asiakkaalle kohdennetumpaa arvoa, kun taas laajempi asiakassegmentti vaatii yleisemmän arvon määrittämisen.

2 Tarjonta

- Eroavaisuuksiin keskittyminen
 - o Yrityksien pitää tarjonnassa ottaa huomioon eroavaisuudet. Kaikkien ominaisuuksien listaaminen ei riitä. On keskityttävä arvokeskeisyyteen

ja eroihin ja pyrkiä tarjoamaan asiakkaalle arvoa erottautumisella. Älypuhelimissa arvoa voidaan tuoda sekä raudan osalta että ohjelmistolla. Kukaan ei voi tarjota kaikkea, joten on pystyttävä erottautumaan tarkkaan valituilla ominaisuuksilla tai piirteillä.

- Tuote vai palvelu
 - o Yhä useammin, palveluiden merkitys kasvaa suhteessa tuotteisiin. Menestymiseen ei riitä vain hyvät tuotteet vaan lisäksi palvelut niiden ympärillä pitää olla kunnossa. Palveluilla tuotetaan asiakkaalle arvoa jopa tuotteita tehokkaammin ja auttavat yrityksiä myös differoitumaan.
- Hyödyt - kulut
 - o Arvolupauksissa asiakkaan vastaanottama arvo on tuotteen tai palvelun hyödyt - kulut. Yrityksen on ymmärrettävä, että arvo on suhteellista ja sen on suhteutettava kulut asiakkaan samaan arvoon, jos mieltä asiakkaan ostavan tuotteen. Hinnoittelussa on siis pidettävä jatkuvasti mielessä asiakkaan vastaanottama arvo.
- Tuotteiden ja palveluiden lokalisointi
 - o Yrityksen tulee lokalisoida tuotteitaan ja palveluitaan mahdollisimman tehokkaasti. Lokalisoinnilla tuodaan arvoa paikallisesti asiakkaille. Lokalisoinnilla voidaan myös differoitua, koska asiakkaille voidaan tarjota palveluita, joita ei muilla markkinoilla ole saatavilla. Markkinatottumukset ovat myös erilaiset eri puolilla maailmaa, joten myös tuotteista ja palveluista saatava arvo vaihtelee. Yrityksien tulee ymmärtää paikalliset arvot ja tuoda niitä vastaavia tuotteita. Yrityksien tulee myös ymmärtää miksi kaikki asiat eivät toimi jokaisella markkina-alueella eli käyttötarkoitukset ovat erilaiset eri puolilla maailmaa.
- Brändi
 - o Hyvä brändi myy itse itsensä. Tulee pyrkiä luomaan vahva brändi, jolla on myynnin kannalta useita etuja, kuten esimerkiksi kilpailuedun pysyminen. Brändillä vaikutetaan ostajiin ja sillä haalitaan lisää käyttäjäkuntaa. Sillä erottaudutaan kilpailijoista ja sen pitää pysyä asiakkaiden mielessä. Brändillä on myös suora vaikutus hinnoitteluun, ja sitä kautta kannattavuuteen. Vahvemmalla brändillä voidaan vähentää myynnin

keskittymistä ainoastaan hintaan ja sen sijaan korostaa tuotteesta ja palvelusta saatavaa arvoa.

3 Markkinointi

- Dokumentointi
 - Yrityksen tulee dokumentoida tuotteesta ja palvelusta saatava arvo mahdollisimman tarkasti. Arvo pitää olla asiakkaan luettavissa ja markkinointiviesti toistettavissa. Dokumentoiduilla arvoilla yritys parhaiten konkretisoi tuotteesta ja palvelusta saatavaa arvoa asiakkaalle.
- Demonstrointi
 - Tuotteesta tai palvelusta saatava arvo tulee demonstroida asiakkaalle. Demonstrointi pitää olla mahdollisimman selkeää ja ymmärrettävää. Demonstroinnin selkeys nopeuttaa ostotilanteeseen kuluvaan aikaan, helpottaa päätöksen tekemistä ja samalla vähenee kilpailijoihin kiinnitettävä huomio. Älypuhelinmarkkinoilla tuotteen demonstrointiin ei riitä vain kuvat tuotesivuilla, hyvät yritykset konkretisoivat arvoa demonstroimalla ominaisuuksia videoilla ja jatkavat demonstrointia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

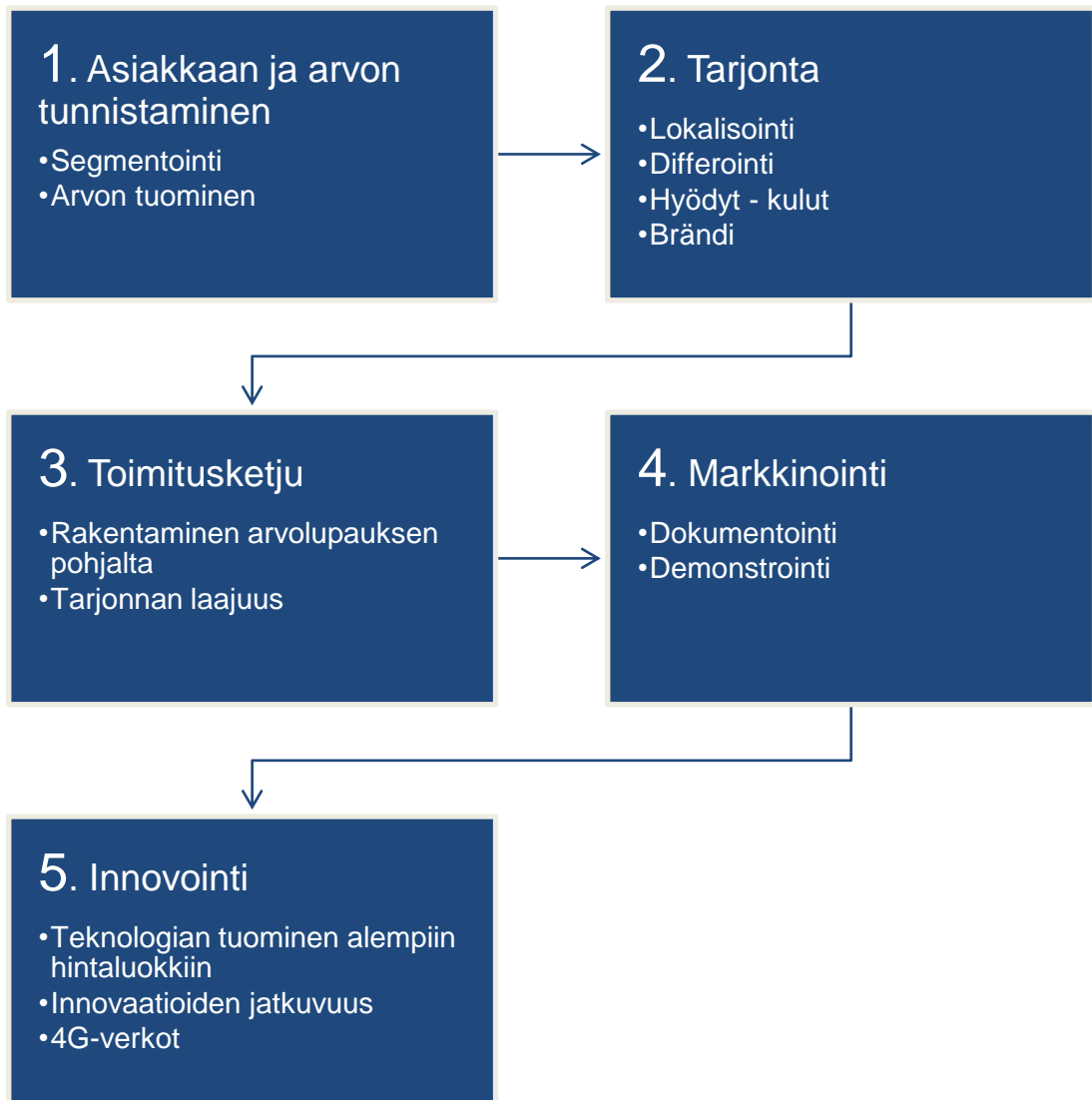
4 Toimitusketju

- Malliston laajuus
 - Älypuhelinvalmistajan tarjonnan laajuus vaikuttaa toimitusketjun nopeuteen. Malliston tulisi olla kattava, mutta toimitusketjun pysyttävä tarpeeksi nopeana. Yleisesti huomattavissa on malliston laajuuden korreloivan toimitusketjuun nopeuteen epäsuorasti. Yrityksien tulee myös miettiä kaikkien mallien tehokasta hyödyntämistä toimitusketjun kannalta ja samalla maksimoida tietystä mallista saatava hyöty. Tällainen skenaario on esimerkiksi uuden mallin tuominen nykyisellä älypuhelimien rakenteella, mutta esimerkiksi päivitetyllä prosessorilla.
- Rakentaminen arvolupauksen pohjalta
 - Toimitusketju on rakennettava ja suunniteltava vastaamaan arvolupaus- ta. Viivästykset toimitusketjussa vaikuttavat asiakkaan saamaan arvoon ja tuotteiden kiinnostavuuteen. Toimitusketju on otettava alusta asti

huomioon uusien mallien suunnittelussa, jotta se saadaan tarpeeksi tehokkaasti mallin julkaisuun mennessä.

5 Innovointi

- Teknologian tuominen alempiin hintaluokkiin
 - o Älypuhelinmarkkinoiden kehityksessä pärjätäkseen yritysten tulee jatkuvasti innovoida sekä tuoda nykyistä teknologiaa halvempiin hintaluokkiin. Näin tarjonta uusiutuu ja kehittyy jatkuvasti. Mitä nopeammin innovaatiot tuodaan markkinoille, sitä helpompi yritysten on pitää kilpailuetua yllä.
- Jatkuva innovointi
 - o Yritysten tulee innovoida jatkuvasti ja tuoda uusia innovaatioita pitäen mielessään perinteisen innovoinnin s-käyrän. Mikään innovaatio ei kestä loputtomiin eikä sitä voida parantaa loputtomiin. Uusi innovaatio pitää pystyä tuomaan silloin, kun huomataan edellisen tuotteen elinkaaren olevan tietyssä vaiheessa eli tuotteen kysynnän kääntyessä laskuun.
- 4G-verkot
 - o Uusien älypuhelimien käyttäjien määrät kasvavat lähitulevaisuudessa vauhdilla varsinkin kehittyvissä maissa. 4G-verkkojen yleistyessä yhä useampi käyttäjä haluaa niiden hyödyntäjäksi. Panostaminen edullisissa malleissa 4G-yhteyksiin tuo yritykselle paljon uusia ja mahdollisesti pitkäaikaisia asiakkaita.



Kuva 15. Muodostettu arvolupausmalli

4 Yritysten analyysi

Insinööriyön neljännessä luvussa analysoidaan yrityksiä aiemmin luodun arvolupausmallin osatekijöiden pohjalta. Jokaisesta yrityksestä kerrotaan ensin yleiskuvaus, jonka jälkeen käydään läpi aikaisemmin luodun mallin kohdat yrityksen suhteen.

Yrityksien brändin arvioinnissa käytetään työssä hyväksi Interbrandin julkaisemia vuosittaisia brändivertailuja. Yrityksien sijoituksia tutkitaan vuoden 2012 Best Global Brands- sekä Best Global Green Brands- raporttien tuloksista. Best Global Brands on yleinen brändiarvostusraportti ja Best Global Green Brands ottaa huomioon yrityksen ekologisuuden ja kestävän kehityksen. Näistä saadaan mielestäni hyvä yleiskäsitys vertailuyrityksien brändiarvostuksesta tällä hetkellä. (Interbrand 2013.)

Tässä insinööriyössä yrityksen kiinnostavuutta mitataan Google Trends -työkalun avulla. Trends on Googlen tarjoama hakupalvelu, joka näyttää, kuinka usein asiaa tai nimeä on haettu verrattuna kokonaishakutuloksiin. Sen avulla saadaan yleiskuva haetun trendin kiinnostuksesta tietyllä aikavälillä mitattuna.

4.1 Nokia

Nokia on suomalainen globaalisti toimiva tietoliikennealan yhtiö, joka valmistaa matkapuhelimia. Sen sisaryhtiö on Nokia Siemens Networks, josta se omistaa 50 prosenttia. Nokian tavoitteena on luoda upeita mobiilituotteita. Nokian liikevaihto viimeisellä kvartaalilla vuonna 2012 oli kahdeksan miljardia euroa. Nokia ilmoitti myyneensä vuoden 2012 viimeisellä kvartaalilla yhteensä 4,4 miljoonaa Lumia-älypuhelinta, sisältäen kaikki Lumia-mallit. (Tietoa Nokiasta 2013.)

Nokian tämänhetkinen älypuhelinmallisto muodostuu Lumia-brändistä. Lumia on Windows Phone -käyttöjärjestelmän sisältävä moderni älypuhelin. Nokian Lumia-mallisto kattaa tällä hetkellä sekä ensimmäisen (WP 7.8) että toisen (WP 8.0) Lumia-sukupolven malleja taulukon 3 mukaisesti. Malliston ensimmäisen sukupolvi esiteltiin syksyllä 2011 ja malliston toinen sukupolvi syksyllä 2012. Uudemman sukupolven Lumioiden hinnat alkavat noin 150 eurosta ja päättyvät 600 euron huippumalliin. (Verkko-kauppa.com 2013.)

Taulukko 3. Lumia-mallisto

Nokia Lumia, WP 7.8	Nokia Lumia, WP 8.0
Lumia 610	Lumia 520
Lumia 710	Lumia 620
Lumia 800	Lumia 720
Lumia 900	Lumia 820
	Lumia 920

Asiakkaan ja arvon tunnistaminen

Nokia tarjoaa Lumia-älypuhelimia laajalla hintaskaalalla. Nokia segmentoi asiakkaat siis hintaluokilla alkaen noin 150 euron mallista päättyen 600 euron huippumalliin. Koko Lumia-mallisto on eroteltu toisistaan numeroilla kuten 520 ja 620, jolloin tarjonta on selkeä. Malleilla ei ole erillisiä nimiä, malliston Lumia-brändin lisäksi. Nokia on tunnistanut asiakkaan perustarpeet ja keskittynyt asioihin, jotka se tekee sen kilpailijoita paremmin. Näitä ovat ennen kaikkea erottuvuus markkinoilla sekä mallien hyvät perustoiminnot, joita ihmiset paljon käyttävät kuten musiikki ja kamera.

Tarjonta

Nokia tuo arvoa käyttäjille sen ilmaisilla sovelluksilla, näitä ovat esimerkiksi

- Nokia Navigointi (auto navigointi)
- Nokia Kartat (karttapalvelu)
- Nokia Julkiset (julkisen liikenteen reittipalvelu)
- Nokia Musiikki Mix (musiikin striimauspalvelu)
- Nokia City-opas (kaupungin tutkiminen)
- Nokia TV (TV ohjelmien katselu)
- Nokia Glam Me (valokuvien ottaminen itsestä).

Nokia tarjoaa käyttäjille paikallista sisältöä laitteeseen. Musiikkipalvelusta sekä tv-palvelusta on kuunneltavissa sekä katsottavissa paikallista sisältöä. Nokia hyödyntää siis lokalisointia palveluissaan.

Nokia pyrkii erottautumaan kilpailijoista malliston designilla ja väreillä. Mallit selkeästi erottuvat ulkonäöllään kilpailevista tuotteista. Jokaista mallia on saatavilla lukuisissa värivaihtoehtoissa. Osassa malleissa on lisäksi vaihdettavat kuoret, joilla asiakas pysyy vaihtamaan tyyliä halutessaan nopeasti.

Nokian brändi on sijoittunut sijalle 19 vuoden 2012 Top Global Brands -listauksessa sekä sijalle 20 vuoden 2012 Best Global Green Brands -listauksessa. Nokian arvostus on brändinä siis hyvin korkea, vaikka se on menettänyt markkinaosuuksia älypuhelimissa selvästi viime vuosina. Nokia on kuitenkin pyrkinyt rakentamaan Lumiasta kestävä uuden brändin sen älypuhelimiin katsoessa Googlen Trends -työkalulla tilannetta, huomataan kuvasta 16 Lumian kohdalla selkeä kasvu sen alkuperäisestä esittelystä (lokakuu 2011) nykypäivään (marraskuu 2013). (Interbrand 2013.)

Web Search Interest: **nokia lumia**. Worldwide, Jul 2011 - Mar 2013.**Interest over time** ?

The number 100 represents the peak search interest

☒ News headlines☐ Forecast ?

Kuva 16. Lumia trendin kehitys (Google 2013).

Toimitusketju

Tämän hetkinen Lumia-mallisto on kuvan 17 mukainen. Se rakentuu viidestä eri Lumia -älypuhelimesta. Ne kaikki ovat rakenteeltaan erilaisia, joten ne vaativat erilaiset kokoonpanolinjat tuotannossa. Nokia tuo Lumia-tuotteitaan asteittain markkinoille. Se aloittaa yleensä kehittyvistä maista, kuten Intiasta ja Kiinasta, jonka jälkeen se laajentaa tarjontaa muille markkina-alueille. Nokia pyrkii siis tuomaan laitteita ensin suurille markkina-alueille. (Nokia 2013.)



Lumia 920

PureView-teknologia ja optinen kuvanvakain.

Lumia 820

Innovatiivinen muotoilu ja värikkäät latauskuoret.

Lumia 720

Pidä yhteyttä tyylikkäästi.

Lumia 620

Kaksin verroin tehokkaampi ja värikkäämpi.

Lumia 520

Mahtavat ominaisuudet, edullinen hinta.

Kuva 17. Lumia-vertailu (Nokia 2013).

Markkinointi

Nokian tuotesivuilla on dokumentoitu laitteiden kaikki ohjelmistot kuten tyypillistä kaikille valmistajille. Tuotteista löytyvät niin tarkat tuoteselosteet sekä lyhyet yleistiedot. Tiedot ovat nopeasti ja helposti löydettävissä ja luettavissa. Nokia ei ole kuitenkaan dokumentoinut arvoa, jonka asiakas saa laitteen ominaisuudesta.

Nokian tuotesivuilla on demonstroitu videoilla jokainen tuotteen tärkeä ominaisuus. Tämä helpottaa ominaisuuden ymmärtämistä ja selventää käytettyä teknologiaa.

Innovointi

Nokia toteuttaa teknologian tuomista alempiin hintaluokkiin tehokkaasti. Esimerkkinä Lumia 920 huippumalliinsa tuoneen innovaation puhelimen käytöstä hanskat käytöstä (Super Sensitive Display) se on tuonut puolivuotta myöhemmin halvempaan Lumia 520 malliinsa. Nokia on siis onnistuneesti esitellyt ensin uuden innovaation huippumallissaan, jonka jälkeen se on alkanut tuoda sen myös alempiin hintaluokkiin. Näin Nokia toiminee myös jatkossa, jolloin taas uusia innovaatioita esitellään.

Nokia on tuonut uusiin Lumia-malleihinsa uusia innovaatioita. Se toi ensimmäisenä mm. langattoman latauksen sekä uudenlaisen PureView-kameran, jolla varsinkin hämäräkuvaus ja yökuvaus onnistuvat entistä paremmin. Nokia on siis innovoinnissa hyvällä pohjalla. Nokia on tuonut 4G-valmiudet kahteen Lumia-malliston tuotteeseen. Ne ovat Lumia 920 ja Lumia 820. Halvemman Lumia 820 -mallin hinnat alkavat Suomessa noin 360 eurosta. (Verkkokauppa.com 2013.)

4.2 Samsung

Eteläkorealainen Samsung on globaalisti toimiva, liikevaihdolta mitattuna maailman suurin elektroniikka-alan yritys. Sen liikevaihto vuoden 2012 viimeisellä kvartaalilla oli yli 52 miljardia dollaria. Sen älypuhelisten huippumalleihin kuuluvat Samsung Galaxy S ja Samsung Note -mallit. Galaxy-tuoteperhe käsittää kymmeniä malleja, hintojen alkaessa noin sadasta eurosta. Marraskuussa 2012 Samsung ilmoitti myyneensä yli 30 miljoonaa Galaxy S3 -älypuhelimia sekä yli viisi miljoonaa Note 2 -älypuhelimia. Määrät ovat huimia, kun mietitään vain yksittäisiä huippumalleja eikä koko älypuhelinmallistoa. (Samsung Press 2013.)

Samsungin Galaxy- ja Note- älypuhelinmallistot käyttävät Googlen Android-käyttöjärjestelmää. Lisäksi Samsung valmistaa Samsung ATIV-älypuhelimia, jotka käyttävät Windows Phone-käyttöjärjestelmää. Kuitenkin ATIV-älypuhelisten myynti on suhteellisen vähäistä, ja Samsung keskittyykin markkinoinnissa lähes kokonaan vain Galaxy- ja Note- tuoteperheisiin. (Samsung 2013.)

Samsung Galaxy -sarjan älypuhelimet alkavat hintaluokaltaan 100 eurosta ja päättyvät huippumalliin Galaxy S4 noin 650 euron hinnalla. Samsungilla on myynnissä toista kymmentä Galaxy-älypuhelimia, ja se pyrkii kattamaan niillä kaikki hintaluokat ja käyttäjät. Tarjonta itsessään kulkee huippumalli Galaxy S edellä, mutta muuten mallisto on jopa hieman sekava. Malleilla on vain nimiä kuten Pocket, Young, Ace, jotka eivät itsessään kerro tuotteista käyttäjälle niiden paremmuutta. (Verkkokauppa.com 2013.)

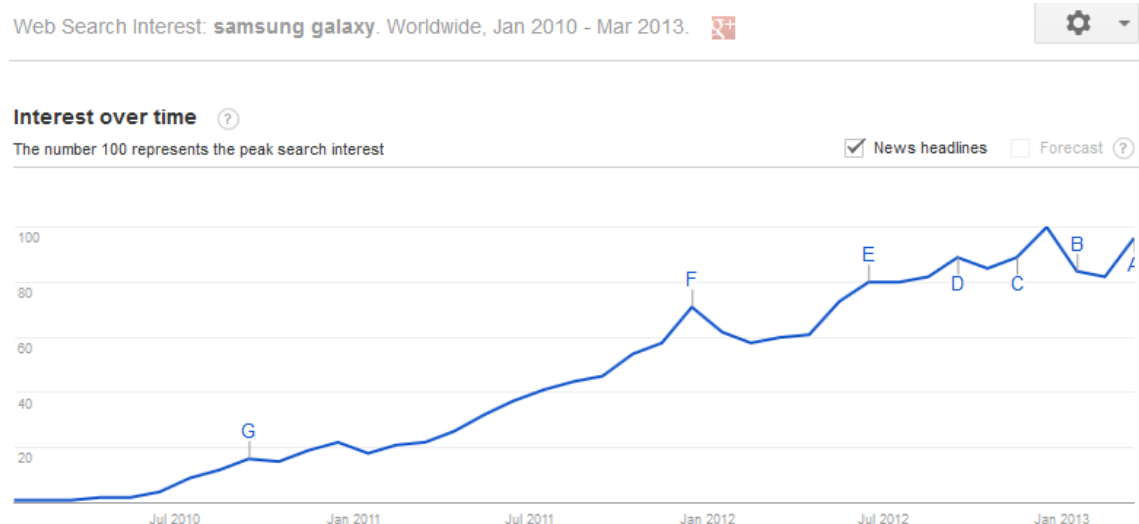
Asiakkaan ja arvon tunnistaminen

Samsungilla on Nokian tapaan laaja mallisto. Se tarjoaa tuotteitaan kaikille hintaluokille. Perinteisenä aasialaisena valmistaja Samsung tuo arvoa käyttäjälle lähinnä listamalla tekniset ominaisuudet, jotka malleista löytyvät. Tekniset ominaisuudet, kuten prosessoriteho ja näyttö ovat Samsungin tyyliin mairittelevia, mutta ne eivät tarjoa niin inhimillistä lähestymistapaa käyttäjälle. Samsung ei mainosta sovelluksia tarjonnassaan vaan keskittyy teknisiin tietoihin. Samsung ei siis tunnista varsinaisia etuja tai kerro ominaisuuksista, joilla se erottuisi kilpailijoistaan.

Tarjonta

Samsungilla on ympäri maailmaa samat mallit myynnissä. Samsung ei mainosta ja tuo esille sovelluksia, joten myöskään lokalisointia sovelluksilla ei ole huomattavissa. Samsungilla eri mallien muotoilu toistaa itseään. Laitteiden design on hyvin samanlainen kaikissa malleissa ja värejä käytetään erittäin hillitysti. Samsungin mallit eivät erottaudu toisistaan ulkonäöllisesti lähes lainkaan.

Samsungin brändi on sijoittunut sijalle 9 vuoden 2012 Top Global Brands -listauksessa sekä sijalle 25 vuoden 2012 Best Global Green Brands -listauksessa. Samsung on rakentanut Galaxy-brändiään jo vuoden 2010 alusta alkaen. Katsoessa Googlen Trends -työkalulla tilannetta, huomataan kuvassa 18 brändin trendin kasvaneen reilusti sen julkaisusta nykypäivään (marraskuu 2013). (Interbrand 2013.)



Kuva 18. Galaxy trendin kehitys (Google 2013).

Toimitusketju

Samsung Galaxy -malliston laajuus on toistakymmentä mallia. Samsung on päivittänyt joitakin uusia malleja vaihtamalla esimerkiksi prosessorin uudempaan, mutta pitänyt muuten tuotteen samanlaisena. Tällä tavalla se on säästänyt toimitusketjussa tuotantovaiheessa laitteiden liiallista eroavaisuutta mallien kesken. Kuitenkin malleja on paljon. Ne kattavat kuitenkin koko markkinoiden hintaskaalan.

Markkinointi

Kuten Nokian kohdalla, Samsung on myös dokumentoinut laitteiden tiedot nettisivuileen. Sieltä löytyvät niin tarkat tuoteselosteet kuin myös lyhyet katsaukset malleihin. Samsung ei ole kuitenkaan Nokian tapaan myöskään dokumentoinut asiakkaan saamaa arvoa ominaisuuksista.

Samsung on demonstroinut tuotteiden ominaisuuksia vain yhdellä markkinointi kuvalla. Samsungin sivuilta ei löydy konkreettisia videoita ominaisuuksien käytöstä, joten ajatus ominaisuuden toiminnasta jää asiakkaan omaksi arvailuksi. Samsung ei ole esitellyt uusia malleja, joista löytyisi vanhojen huippumallien ominaisuuksia. Se on pitänyt Galaxy S -sarjan huippumallinsa tuoden siihen yksinoikeudella ominaisuuksia, joita ei muista malleista löydy.

Innovointi

Samsung ei ole tuonut älypuheliin juurikaan uusia innovaatioita. Se on kuitenkin tuonut ominaisuuksia, joita kilpailijat ovat aiemmin jo tuoneet omiin malleihinsa. Samsung ei ole pystynyt innovoimaan siis kovin tehokkaasti. Se on kuitenkin tuonut nykyisiä ominaisuuksia parannettuina markkinoille.

Samsung edullisin 4G-tuen omaava älypuhelin on Galaxy Express. Se on hintaluokaltaan noin 450 euroa, joten Samsung ei ole onnistunut tuomaan 4G-teknologiaa vielä kovin edullisiin malleihin.



Kuva 19. Samsungin huippumalli Galaxy S4 (Samsung 2013).

4.3 Apple

Apple on yhdysvaltalainen monialayhtiö, jonka pääkonttori sijaitsee Cupertinoissa Kaliforniassa. Apple suunnittelee, kehittää ja myy kuluttajaelektroniikkaa, tietokoneita ja ohjelmistoja. Apple tunnettiin ennen parhaiten sen MAC-tietokoneista ja iPod-soittimista. Nykyään mobiililaitteiden suosion kasvaessa sen päätuotteiksi on noussut iPhone-älypuhelin sekä iPad-tabletti. Applen liikevaihto vuoden 2012 viimeisellä neljänneksellä oli noin 36 miljardia dollaria. (Apple Press 2013.)

Apple käyttää iPhonessa sen omaa iOS-käyttöjärjestelmäänsä. Se myi yhteensä yli 26 miljoonaa iPhonea vuoden 2012 viimeisellä kvartaalilla. Apple on rakentanut sen ekosysteemiä vuodesta 2003, jolloin se avasi iTunes Store -musiikkikauppansa, josta pystyi ostamaan musiikkia iPod-soittimeen 0,99 dollarin hintaan kappaleelta. Musiikki-kauppa on edelleen olemassa. Se on vaan laajentunut kattamaan myös sovellukset, elokuvat, sarjat ja muun nykypäivän sisällön. (Apple Press 2013.)

Apple tarjoaa tällä hetkellä markkinoille kolmea tuotettaan. Ne ovat iPhone 5, iPhone 4S sekä iPhone 4. Hinnat alkavat reilusti 400 eurosta päättyen reiluun 700 euroon. Applen halvin älypuhelin maksaa siis tällä hetkellä yli 400 euroa. Apple on segmentoinut itsensä ns. Premium-luokkaan. Se ei tarjoa siis lainkaan halvemman hintaluokan vaihtoehtoja. (Verkkokauppa.com 2013.)

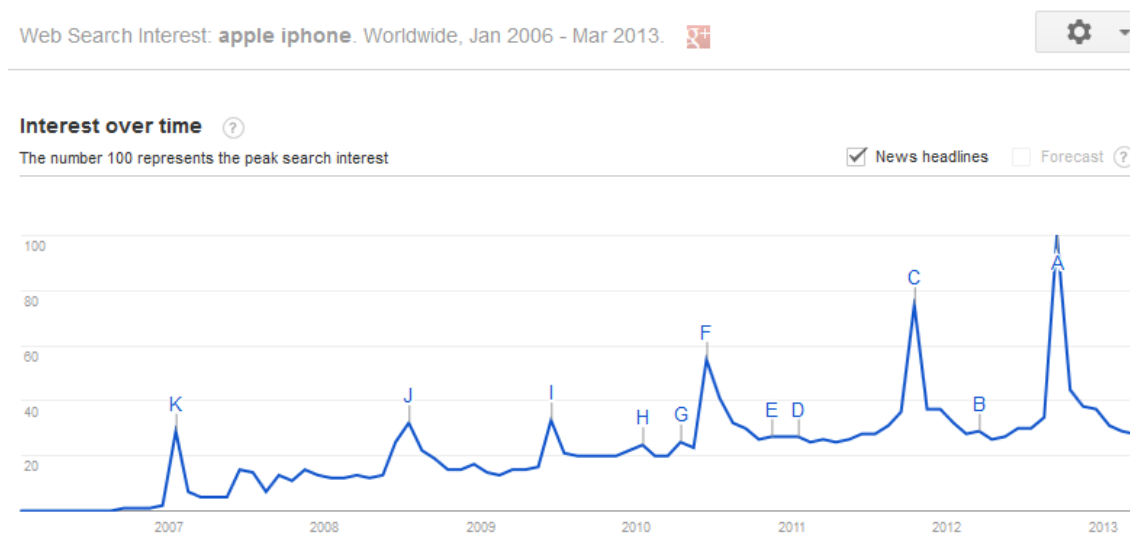
Asiakkaan ja arvon tunnistaminen

Applella on vain yksi malli, josta se tuo vuosittain uuden version markkinoille. Apple siis lähestyy kaikkia markkinoita vain yhdellä laitteella. Hinnaltaan sen uusin versio on korkea, mutta keskihintaisilla vanhemmilla malleilla se pyrkii tavoittelemaan myös alemman hintaluokan asiakkaita. Apple tuo asiakkaalle arvoa monella tavalla. Näistä tärkein on yhtenäinen ja helppokäyttöinen kokonaisuus muiden Apple-tuotteiden kanssa. Apple on rakentanut asiakkaan vastaanottaman arvon sen tuotteiden helppokäyttöisyyden ja yhtenäisyyden pohjalta. Apple käyttää iPhone-malleissaan sen omaa iOS-käyttöjärjestelmää. Apple tuo arvoa siis asiakkaalle sen omalla käyttöjärjestelmällä, joka sisältää lukuisia Applen sovelluksia.

Tarjonta

Apple ei keskity lokalisoimaan tuotteitaan juurikaan eri maihin ja kulttuureihin sopivaksi. Kuitenkin Applen oma sovelluskauppa tarjoaa myös paikallisia sovelluksia. Applen on helppo erottautua markkinoilla. iPhone erottautuu selkeästi markkinoilla omana itsenään. Sen muotoilu on tyylikäs ja viimeistelty. Kaikissa iPhoneissa toistuu samankaltainen design, hieman päivitettyinä aina uusimmassa mallissa. Apple tarjoaa mallinsa kahdella eri värivaihtoehdolla.

Applen brändi on yksi maailman vahvimpia. Apple brändi on sijoittunut sijalle kaksi vuoden 2012 Top Global Brands -listauksessa sekä sijalle 13 vuoden 2012 Best Global Green Brands -listauksessa. Apple on rakentanut iPhone-brändiään jo vuodesta 2007 alkaen. Katsoessa Googlen Trends -työkalulla tilannetta huomataan kuvassa 20 brändin trendin kasvaneen tasaisesti sen julkaisusta nykypäivään asti (Marraskuu 2013), sekä vuosittain uuden mallin julkaisun kohdalla kiinnostuksen lisääntyneen. (Interbrand 2013.)



Kuva 20. iPhone trendin kehitys (Google 2013).

Toimitusketju

Applens toimitusketju koostuu tällä hetkellä kolmesta iPhone-mallista. Niistä kuitenkin vanhemmat iPhone 4- sekä 4S- mallit käyttävät samaa rakennetta ulkoisesti. Apple on dokumentoinut tuotteesta saatavan arvon erinomaisesti. Se kertoo tarkasti asiakkaalle luvuilla uusien ominaisuuksien eroista. Se käyttää verrokkina markkinoinnissa sen

edellistä iPhone-malliaan vertaamalla nykyistä mallia siihen (kuva 21). Näin asiakkaalle jää mielikuva, että Applella on sekä markkinoiden paras että toiseksi paras tuote. Applen tuotesivut ovat äärimmäisen selkeät ja kaikki tieto on dokumentoitu havainnollisesti.

Täysin uusi muotoilu.
Ohuin, kevyin, nopein
iPhone koskaan.

Ohut, tyylikäs ja erittäin pätevä.

On vaikea uskoa, että näin ohuessa puhelimessa on näin paljon ominaisuuksia: suurempi näyttö, nopeampi siru, uusinta langatonta tekniikkaa, 8 megapikselin iSight-kamera ja paljon muuta.

Kaikki tämä alumiinirungossa, joka on

Kuva 21. Apple iPhone tuotesivu (Apple 2013).

18%
Ohuempi

20%
Kevyempi



Markkinointi

Kuvien lisäksi Apple on demonstroinut ominaisuuksia havainnollisten videoesittelyjen avulla. Lisäksi Applen iPhone-tuotesivuilla löytyy kohta ”Miksi iPhone”, jossa on kerrottu erilaisia syitä laitteen ostamiseksi. Näitä ovat mm. lukuisat tyytyväisyyspalkinnot, ainutlaatuinen Retina-näyttö sekä maailman suosituin kamera. Kaikki syyt ovat myös demonstroitu kuvilla. Lisäksi Apple painottaa ihmisläheisyyttä malleissaan kertomalla tuesta ja avusta, jonka puhelimen ostaja saa oikeilta ihmisiltä. Tuotesivuilla on lisäksi selkeästi esitelty tuotteen ominaisuudet sekä tarkat tekniset tiedot.

Innovointi

Uuden iPhoneen tullessa markkinoille vanha malli pysyy kuitenkin myynnissä, sen hinnan tippuessa tyyppillisesti hieman. Näin ollen Apple tuo aiemmat innovaatiot alempiin hintaluokkiin. Apple toi suurimman innovaationsa markkinoille kun, se julkaisi ensimmäisen iPhone-mallinsa vuonna 2007. Innovaatio oli täydellinen kosketusnäyttö, joka reagoi kosketukseen erinomaisesti. Tämän jälkeen Apple on tuonut välillä vanhoja innovaatioita, mutta vain paremmin toteutettuna markkinoille. Se on hionut niitä ja onnistunut markkinoinnissa täydellisesti. Uusia vallankumouksellisia ominaisuuksia se ei ole kuitenkaan pystynyt enää lähivuosina tuomaan. Applen tuotteista uusi iPhone 5 on tällä hetkellä ainut malli, joka tukee 4G-verkkoja. Applen lähtöhinta mallille, jolla voi surffata 4G-nopeudella, on siis noin 600 euroa.

5 Valmistajien vertailu

Insinööriytyön tässä luvussa vertaillaan aiemmin analysoituja yrityksiä keskenään. Vertailussa pyritään varsinkin huomioimaan arvolupauksen kannalta ominaiset piirteet.

1. Asiakkaan ja arvon tunnistaminen

Insinööriytyöhön valitut yritykset poikkeavat toisistaan hieman asiakassegmentoinnissa. Yrityksistä Apple on selkeästi valinnut strategiakseen yhdellä mallilla markkinoiden valtaamisen. Se onkin onnistunut siinä erittäin hyvin ja saavuttanut samalla erinomaisen kannattavuuden. Nokia ja Samsung sen sijaan lähestyvät markkinoita laajalla mallistolla ja kattavalla hintaskaalalla, toisin kuin Apple, jonka malli on hinnoiteltu korkeaksi.

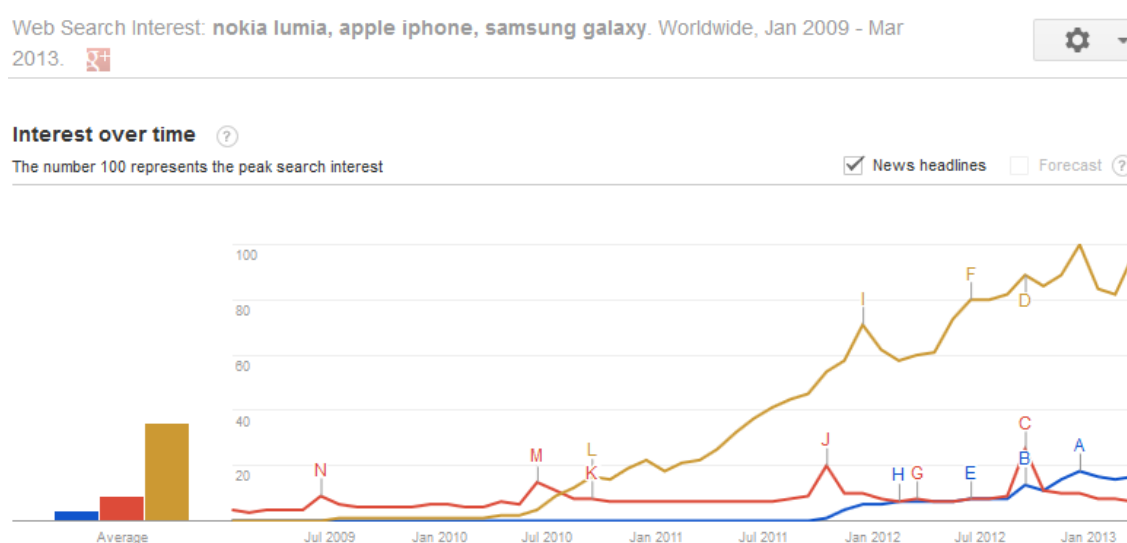
Nokia on onnistunut ymmärtämään asiakkaiden tarpeen tuomalla Lumia-malleihinsa useita hyödyllisiä sovelluksia, joilla asiakas saa tuotteesta konkreettista arvoa. Samsung lähestyy asiakasta tarjoamalla arvoa huipputeknisillä ominaisuuksilla, ja onkin onnistunut saamaan tällä tavalla huomattavan paljon asiakkaita itselleen. Apple puolestaan keskittyy niihin ominaisuuksiin, joita asiakkaat eniten arvostavat samalla tarjoten laitteiden ympärille yhteisen ja toimivan kokonaisuuden.

2. Tarjonta

Työhön valitut yritykset lokalisoivat palveluitaan vaihtelevasti. Nokia lokalisoi joitakin palveluitaan tehokkaasti, kuten Nokia MusicMix -palveluaan, johon se luo erilaisia soittoistoja sijainnin perusteella. Samsung ei ole tuonut älypuheliinsa juurikaan omia sovelluksiaan, joten se ei ole voinut myöskään hyödyntää lokalisointia sovelluksissa. Kuitenkin Applen ja Samsungin etuna ovat niiden valtavat sovelluskaupat, johon lukuisat sovelluskehittäjät ovat tuoneet lokalisoituja sovelluksiaan käyttäjille tarjottavaksi.

Yritysten trendit

Kun asetetaan kaikkien vertailuyritysten trendit samaan graafiin, saadaan kuvan 22 näköinen tilanne. Graafista on huomattavissa Applen trendin hienoinen lasku, kun taas Nokia ja Galaxy ovat edelleen nousutrendissä. Huomattavaa on myös Samsungin Galaxy:n ylivoimainen kiinnostus verrattuna Lumiaan ja iPhoneen. Osaltaan sitä selittää Galaxy-sarjan monipuolisuus, jolloin myös hakutuloksia syntyy enemmän. Sen lisäksi myös se seikka, että Lumia-brändi on tuotu markkinoille selvästi myöhemmin, joten sen kiinnostus ei ole vielä ehtinyt kasvaa läheskään niin suureksi, kuin se voi olla esimerkiksi kahden vuoden päästä.



Kuva 22. Lumia (sininen), iPhone (punainen), Galaxy (oranssi) trendivertailu (Google 2013).

Modernista uudesta älypuhelimesta on syntynyt tietynlainen standardi markkinoille. Siinä pitää olla ainakin suuri näyttö, tehokas suoritin, hyvä kamera, tarpeeksi tallennustilaa musiikille ja tiedostoille sekä sovelluskauppa. Erottautuminen eli tuotteen differointi ei ole siis helppoa niiden valmistajille. Jokaisella työhön valitulla yrityksellä on kuitenkin vahvuutensa, jolla ne erottautuvat toisistaan. Nokialla vahvuuksia on mm. mallien design, hyvät palvelut ja kamera. Samsungilla niitä on mm. loistavat tekniset ominaisuudet ja Googlen tarjoama ekosysteemi. Applella vuorostaan niitä on mm. helppokäyttöisyys, toimiva kokonaisuus ja viimeistelty design.

3. Toimitusketju

Kuten aiemmin työssä on todettu, yritysten mallistojen laajuus vaihtelee. Apple pystyy tuomaan yleensä markkinoille nopeimmin tuotteen julkaisun jälkeen. Nokialla ja Samsungilla mallisto on laajempi, toimitusketjun ja tuotannon ylösajo on hitaampaa mikä johtuu tuotantoketjun kompleksisuudesta.

4. Markkinointi

Tarjonnan dokumentoinnissa on eroja yritysten välillä. Apple on onnistunut siinä erinomaisesti, Nokia ja Samsung ovat sitä hieman perässä. Lisäksi Apple on onnistunut luomaan malliensa vertailun pohjautumaan sen omaan aikaisempaan mallistoon, huomioimatta kilpailijoita lainkaan. Näin Apple tavallaan tuo asiakkaan pois kilpailijan luota, tai ainakin vähentää kilpailijoiden kiinnostusta verrattuna omiin tuotteisiinsa.

Demonstroinnissa Nokia ja Apple tarjoavat tuotesivuillaan selkeät videot tuotteiden ominaisuuksista ja niistä saatavista arvoista. Samsung luottaa vain viitteellisiin kuviin, jotka kuitenkin häviävät selvästi havainnollisuudessa videoille.

5. Innovointi

Apple tuo teknologiaa alempiin hintaluokkiin tiputtamalla nykyisen iPhone-mallinsa hintaa samalla, kun tuo siitä uuden mallin markkinoille. Näin teknologiaa etenee hintaluokassa hiljalleen halvempiin malleihin. Kuitenkin Applen hintaluokka ulottaa alimmillaan noin 400 euroon, joten kovin edullisiin hintaluokkiin Apple ei ainakaan vielä tällä hetkellä panosta.

Nokia ja Samsung julkaisevat uusia ominaisuuksia myös suoraan halvempiin hintaluokkiin. Kuitenkin esimerkiksi 4G-teknologiassa Nokia tarjoaa sen jo noin 100 euroa halvempaan hintaan kuin kilpailijansa. Innovaatioissa Nokia on kilpailijoita edellä. Se on tuonut ensimmäisenä malleihin markkinoilla ennennäkemättömiä ominaisuuksia. Samsung vuorostaan tuo ominaisuuksia sen jälkeen, kun muut ovat ne jo tuoneet. Applen strategiaan kuuluu tuoda ominaisuuksia markkinoille vain, jos se pystyy toteuttamaan ne kilpailijoita paremmin tai paremmin viimeisteltynä.

6 Johtopäätökset

Tässä insinööriyössä tutkittiin arvolupauksien tämän hetkisiä parhaita käytäntöjä ja teorian pohjalta luotiin älypuhelinmarkkinoille sitä mahdollisimman hyvin vastaava malli. Arvolupauksen merkitystä yrityksille ei varmasti voi liikaa painottaa. Siihen liittyy paljon asioita, jotka muodostavat kokonaisuuden. Asiakas on lopulta se, jolle arvo tuodaan, joten kaikki asiat arvolupauksessa tulisi miettiä loppuasiakkaan kannalta. Arvolupaukset kehittyvät ja uusiutuvat nopeasti tarjonnan mukana. Kuitenkin niiden taustalla vaikuttavat asiat kuten brändi, ovat pitkäaikaisen kehityksen tulos.

Insinööriyössä käsiteltiin arvolupauksen teoriaan liittyviä asioita ja yrityksen toimintoja sen ympärillä. Arvolupaukseen huomattiin liittyvän lukuisia asioita, joita ennen työtä ei olisi mieleen edes tullut. Arvolupauksen huomattiin olevan suuri kokonaisuus ja erittäin vaativa sellainen.

Tavoitteena oli luoda malli, joka sisältäisi tämän hetken arvolupauksen parhaat käytännöt ja olisi muodoltaan soveltuva älypuhelinmarkkinoille. Tämän jälkeen mallia verrattiin valittuihin kolmeen merkittävään älypuhelimia valmistavaan yritykseen. Lopuksi yrityksiä vertailtiin keskenään ja tehtiin johtopäätökset.

Työssä vertailtiin valittuja kolmea yritystä, jotka olivat Nokia, Apple ja Samsung. Yritykset valittiin niiden merkityksellisyyden, historian ja kiinnostavuuden perusteella. Kaikki yritykset poikkeavat myös toisistaan paljon, joten ne sopivat hyvin myös vertailuun. Tuloksista huomattiin kuinka yritysten arvolupaukset ja toimintatavat poikkeavat toisistaan. Kaikista yrityksistä pystyttiin havaitsemaan piirteitä arvolupauksen parhaiden käytäntöjen teorioihin.

Insinööriyön tulokset herättivät paljon huomioita analysoitujen yritysten kannalta. On asioita, joihin yritykset voisivat selvästi kiinnittää enemmän huomiota, kuten myös asioita, jotka ne tekevät loistavasti.

Nokia

Nokian kohdalla arvolupauksen tarkastelu on erittäin mielenkiintoista. Nokialla on suhteellisen laaja älypuhelinmallisto. Ei niin laaja, kuin Samsungilla, mutta kattava. Nokian tarkastelusta on ehdottomasti huomattavissa pyrkimys differoitumaan markkinoilla. Se tarjoaa käyttäjille arvoa omilla arkipäivän tilanteisiin tarkoitetuilla sovelluksilla. Nokia on siis tunnistanut käyttäjien yleisimmät käyttötarpeet ja tarjoaa niihin arvoa tuottavia sovelluksia. Se pyrkii rakentamaan vahvan ja erottuvan brändin, jonka avulla se tuottaisi hiljalleen kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteet ovat designiltaan erottuvia ja arvoa tuodaan uusilla innovaatioilla.

Nokia ei ole keskittynyt vain yhteen arvopiirteeseen, vaan pyrkii luomaan Lumia-brändistä muutamia erottuvia tekijöitä, joilla se voittaisi kilpailijat. Tässä on huomattavissa piirteitä 3.4 kappaleessa tarkasteltuun "Favorable points of difference" -malliin. Keskitytään tiettyihin asioihin, jotka tehdään kilpailijoita paremmin. Näitä asioita ovat mm. hyvät palvelut, trendikäs design, loistava kamera sosiaalisiin tilanteisiin ja yhteydenpito ystäviin. Mielestäni Nokia pyrkii seuraamaan nykyisiä trendejä ja tuomaan nykypäivän käyttäjille sopivaa arvoa arvolupauksellaan.

Apple

Tuntuu kuin Apple tietäisi tarkkaan, kuinka parhaiten kehittää arvolupausta parhaiden käytäntöjen mukaan. Apple on varmasti tarkkaan tutkinut arvolupauksia, asiakkaiden tarpeita ja hionut koko toimintansa ketteräksi. Apple on onnistunut kovalla työllä tekemään brändistään yhden maailman arvokkaimista. Tämän pohjalta se on rakentanut erinomaisen arvolupauksen koko sen tarjonnalle. Apple selvästi huomioi asiakkaiden käyttötottumukset sekä asiakkaiden eniten arvostamat asiat.

Apple loi iPhone-brändin hyödyntämällä selvästi arvolupauksessa työssä läpi käytyä "Resonating Focus" -mallia, joka vastaa kysymykseen "Mikä on kaikista arvokkainta pitää mielessä tarjonnastasi?" Vastaus iPhoneen kohdalla oli käytettävyys. Apple ei tyytynyt listaamaan ominaisuuksia, vaan valitsi sen yhden ja tärkeimmän kriteerin, jota kuluttajat arvostavat. Se toi ensiluokkaisen kosketusnäytön älypuhelimeen, ja samalla se nosti käytettävyyden aivan uudelle tasolle.

Samsung

Samsungista on huomattavissa sen markkinoinnin yksinkertaisuus. Samsung pyrkii tuomaan tasaisin väliajoin uusia tuotteita markkinoille teknisin huippuominaisuuksin. Se listaa tuotteesta saatavat hyödyt kattavaksi kokonaisuudeksi, mutta ei keskity tarkemmin arvon tuomiseen. Toimintatavasta on huomattavissa yhdenmukaisuutta kappaleessa 3.4 esitettyyn ”all benefits” -malliin, jossa ainoastaan listataan tuotteesta saatavat kaikki hyödyt. Mallissa on todettu olevan useita heikkouksia, joten mielestäni Samsungin arvolupaus on vertailun yrityksistä heikoin.

Samsung käyttää markkinointiin paljon rahaa ja tällä tavalla herättää asiakkaiden kiinnostuksen. Samsung tuo sen tarjonnan laajalla hintaskaalalla ja volyyymilla kaikille markkinoille. Se ei pyri differoimaan tarjontaansa juurikaan vaan etenee samankaltaisilla, mutta silti hyvillä tuotteilla eteenpäin. Sen brändistä on tullut vahva, mutta sillä ei ole teknisten ominaisuuksien lisäksi juurikaan mitään, jolla erottautua markkinoilla kunnolla. Samsung ei mielestäni hyödynnä ja ole pohtinut sen arvolupauksia tarpeeksi paljon. Mielestäni se voisi kehittyä arvolupauksen rakentamisessa ja arvon näyttämisessä asiakkaalle vielä paljon. Samsungin uutuuksia ja samalla sen arvolupauksia kuvaa hyvin Wired lehden -otsikko: ”Samsung Galaxy S4 on kokonaisuutena uskomaton, mutta täysin tylsä”.

7 Arviointi

Insinöörityön tuloksista saatiin vastauksia työn alussa esitettyihin kysymyksiin. Työ oli erittäin mielenkiintoinen ja ilahduttavaa oli nähdä työssä käsitellyssä teoriassa paljon yhtäläisyyksiä menestyneihin yrityksiin. Tuloksista huomattiin eroja yritysten arvolupauksissa. Työn lopputuloksista huomattiin myös valittujen yritysten vahvuuksia ja heikkouksia arvolupauksen kannalta.

Käytetty tutkimusprosessi oli haasteellinen, mutta se tuotti lopulta tuloksia. Lähteitä oli paljon ja oli yritettävä löytää se olennainen asia, eli parhaat käytännöt arvolupausteoriaan. Työssä pyrittiin näkemään ja ottamaan huomioon tämän hetkiset trendit älypuhelimissa, joka toi työhön haasteellisuutta. Nämä trendit piti soveltaa yhteen arvolupaus-teorian kanssa. Työssä onnistuttiin mielestäni niin hyvin kuin vain oli mahdollista.

Työ toteutui suunnitellussa aikataulussa. Työ ja sen vaiheet pysyivät suunnitelman johdonmukaisuuden vuoksi hyvin kasassa. Aikaisempi kokemus ja oma kiinnostus älypuhelinmarkkinoihin helpotti teorian sovittavista aiheeseen. Työssä läpikäydyistä yrityksistä jäi paljon mielenkiintoisia kysymyksiä ilmaan. Onkin mielenkiintoista nähdä, mihin suuntaan älypuhelinmarkkinat kehittyvät tästä eteenpäin.

Lähteet

- Anderson, J. C., Narus, J. A., Wouter van Rossum. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 2006 (No. 3), 91-99.
- Anderson, James, C., Narus, James, A. 1998. Business Marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 1998 (No. 11-12), 53-65.
- Android and iOS Combine for 91.1% of the Worldwide Smartphone OS Market in 4Q12 and 87.6% for the Year. 2013. Verkkodokumentti. IDC.
<<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23946013#.US5p7XcUPrc>>. Luettu 2.4.2013.
- Anthes, Gary. 2011. Invasion of the Mobile Apps. *ACM*, 2011, (No.9), 16-18.
- Android Overview. Verkkodokumentti. Open Handset Alliance.
<http://www.openhandsetalliance.com/android_overview.html>. Luettu 17.3.2013.
- Apple internetsivut. Verkkodokumentti. Apple. <<http://www.apple.fi>>. Luettu 28.2.2013.
- Apple Reports Fourth Quarter Results. 2013. Verkkodokumentti. Apple.
<<http://www.apple.com/pr/library/2012/10/25Apple-Reports-Fourth-Quarter-Results.html>>. Luettu 10.3.2013.
- Bailey, Jennifer. 2013. Localization of products. Verkkodokumentti.
<<http://ezinearticles.com/?Localization-Of-Products&id=429239>>. Luettu 17.3.2013.
- Barnes, Cindy. Blake, Helen. 2012. Creating and delivering your value proposition. London: Kogan Page.
- Best global brands report. 2012. Verkkodokumentti. Interbrand.
<<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2012-Report.aspx>>. Luettu 3.3.2013.
- Best global green brands report. 2012. Verkkodokumentti. Interbrand.
<<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>>. Luettu 4.3.2013.
- Billington, Corey. Winter, Nie. 2009. The customer value proposition should drive supply chain design: An example in mass retailing. *IMD*, (No. 177), 1-3.
- Canaccord Genuity Report. 2013. Verkkodokumentti. Fortune.
<<http://tech.fortune.cnn.com/tag/canaccord-genuity/>>. Luettu 10.3.2013.
- Cooke, Fang, Lee. Beh, Kok, Kim. 2007. Continuous innovations in production technology in the manufacturing Industry in Britain: a networked approach? *The Journal of Business Perspective*, 2007, (No 1), 1-13.
- David, Scott. 2002. Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands. San Francisco: Jossey-Bass.
- Google Trends haku. Verkkodokumentti. Google. <<http://www.google.com/trends>>. Luettu 1.4.2013.

Gupta, Sunil. 2013. For mobile devices, think apps, not ads. *Harvard Business Review*, 2009, (No. 3), 71-75.

How people really use mobile. 2013. *Harvard Business Review*, 2013, (No. 1-2), 31-32.

Kaplan, Robert, S., Norton, David, P. 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Hudadoff, Pamela. 2009. *The Customer Value Proposition, Differentiation through the Eyes of Your Customer*. Verkkodokumentti. Applied Product Marketing LLC. <<http://www.engr.colostate.edu/~marchese/stese/reading2.pdf>>. Luettu 8.3.2013

Kaplan, Robert. Norton, David. 2004. *Strategy maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, Soren. *Innovation lifecycles*. Verkkodokumentti. Innovation Point. <http://www.innovation-point.com/Innovation_Lifecycles.pdf>. Luettu 14.3.2013.

Kotler, Philip., Keller, Kevin., Brady, Mairead., Goodman, Malcolm., Hanser, Torben. 2012. *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education, Inc.

Mobile device market to reach 2.6 billion units by 2016. Verkkodokumentti. Canalys. <<http://www.canalys.com/newsroom/mobile-device-market-reach-26-billion-units-2016>>. Luettu 26.2.2013.

Mobile Report. 2012. Verkkodokumentti. Nielsen. <<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reportsdownloads/2013%20Reports/Mobile-Consumer-Report-2013.pdf>>. Luettu 30.2.2013.

Mozur, Paul. 2013. 4G build pushes China Mobile capex up 49%. Verkkodokumentti. Dow Jones Newswires. <<http://www.totaltele.com/view.aspx?ID=480077>>. Luettu 2.3.2013.

Nokia internetsivut. Verkkodokumentti. Nokia. <<http://www.nokia.fi>>. Luettu 25.3.2013.

Nokia outlines new strategy, introduces new leadership, operational structure. 2011. Verkkodokumentti. Nokia. <<http://press.nokia.com/2011/02/11/nokia-outlines-new-strategy-introduces-new-leadership-operational-structure/>>. Luettu 29.2.2013.

Play Before Work Games Most Popular Mobile App Category in US. 2011. Verkkodokumentti. Nielsen. <<http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2011/games-most-popular-mobile-app-category.html>>. Luettu 15.3.2013.

Rehak, Alexandra. 2012. DVAP forecast. Verkkodokumentti. Analysysmason. <<http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Insight/Insight-DVAP-forecast-Apr2012/#.UWPclHcUPrc>>. Luettu 1.3.2013.

Romaniuk, Jenni. 2012. Five Steps to Smarter Targeting. *Journal of advertising research*, 2012, (No. 9), 288-290.

Samsung's Galaxy S 4 gets torn asunder, reveals its innards. 2013. Verkkodokumentti. Engadget. <<http://www.engadget.com/2013/03/14/samsungs-galaxy-s-4-teardown/>>. Luettu 27.2.2013.

Samsung internetsivut. Samsung. <<http://www.samsung.fi>>. Luettu 26.3.2013.

Samsung Press. 2013. Verkkodokumentti. Samsung. <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/news/newsIRead.do?news_ctgry=irnews_release&news_seq=20358>. Luettu. 1.3.2013.

Smartphone. IT Glossary. 2012. Verkkodokumentti. Gartner. <<http://www.gartner.com>>. Luettu 2.3.2013.

Tarantino, David. 2006. Creating Customer Value Propositions. The physician executive, 2006, (No. 11-12), 288-290.

The phone market in 2012: a tale of two disruptions. 2012. Verkkodokumentti. Asymco. <<http://www.asymco.com/2012/05/03/the-phone-market-in-2012-a-tale-of-two-disruptions/>>. Luettu 24.2.2013.

Tietoa Nokiasta. 2013. Verkkodokumentti. Nokia. <<http://www.nokia.com/fi-fi/tietoa-nokiasta/yritys/tietoa-meista/tietoa-meista/>>. Luettu 23.3.2013.

Verkkokauppa.com. Internetsivut. <<http://www.verkkokauppa.com/fi>>. Luettu 27.3.2013.

Williamson, Peter, James., De Meyer, Arnoud. 2012. Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. University of California, Berkeley (No. 1), 22-46.

Windows Phone. Verkkodokumentti. 2013. <<http://www.windowsphone.com/>>. Luettu 2.3.2013.

Wouters, Mark. 2010. Customer value propositions in the context of technology commercialization. International Journal of Innovation Management, 2010, (No. 6), 1099-1127.

Zahra, S. A., Nielsen. 2002. Sources of capabilities integration and technology commercialization. Strategic Management Journal, 2002, (No. 23), 377-398.