

# Liiketoimintasuunnitelma Fitsec Oy:lle



Sorell, Anu

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Liiketoimintasuunnitelma Fitsec Oy:lle

Sorell, Anu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Sorell,Anu

### Liiketoimintasuunnitelma Fitsec Oy:lle

Vuosi 2012 Sivumäärä 46

---

Toimeksiantona opinnäytetyölle oli tehdä pienelle tietoturvayritykselle Fitsec Oy:lle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan tarvita monissa eri tilanteissa kuten ulkopuolista rahoitusta haettaessa, mutta asiakasyrityksen tapauksessa haluttiin saada muun muassa yrityksen toimintatavat ja periaatteet, tuotteet ja hinnoittelu sekä strategiset tavoitteet ja kilpailuedut kirjalliseen muotoon aikaisemman suullisen muodon sijaan. Työn tavoitteena oli saada käsitys Fitsecin liiketoiminnan nykytilasta. Kaikki yrityksellä ollut, lähinnä suullinen, tieto on kerätty yhteen. Tästä tietomassasta on erotettu toimeksiannon eli liiketoimintasuunnitelman kannalta oleelliset ja epäoleelliset tiedot ja lopulta oleellinen materiaali on järjestetty loogiseen järjestykseen.

Työn edetessä kirkastuivat monet tavoitteet, joita ei ollut aikaisemmin osattu pukea sanoiksi. Esimerkiksi missio ja visio olivat hukassa kaiken muun suullisen materiaalin seassa ja niiden löytyminen tulee auttamaan yritystä tavoitteessaan saada aikaan kasvua seuraavan kahden vuoden aikana. Löydettiin tavallaan oleellisia strategisia työkaluja uudestaan ja saatiin ne aktivoitua käyttöön koko yrityksen tasolla. Nykytila ja lähtökohdat tulee tuntea, ennen kuin niitä voidaan lähteä kehittämään eteenpäin. Tavoitteena Fitsecillä on saada kasvua aikaan useilla muilla kuin henkilöstömäärän alueilla. Liiketoimintasuunnitelmaa onkin tarkoitus jatkossa päivittää ja pitää sen tiedot ajantasalla.

Tärkeimmät lähteet tutkimukseen olivat omistajat, jotka työskentelevät yrityksessä päivittäin. Heillä on kaikki mahdollinen tieto yrityksen niin operatiivisesta kuin hallinnollisestakin puolesta, sekä strategiat ja liikeidea mahdollisimman kirkkaassa muodossa. Omistajia haastatteleamalla on saatu nämä tiedot yhteen kirjalliseen muotoon, mikä oli tutkimuksen päätavoite.

Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan Fitsecissä käyttämään työkaluna strategisen suunnittelun pohjana. Nykytilan analysoiminen liiketoimintasuunnitelmassa on antanut mahdollisuuden löytää mahdollisia ongelmia, joihin ei ole aiemmin voitu puuttua. Lähtökohdana työlle toimi asiakasyrityksen aito tarve ja tähän tarpeeseen vastattiin keskittymällä omistajien tärkeiksi katsomiin osa-alueisiin.

Liiketoimintasuunnitelmassa löydettiin keskeisiksi tuloksiksi omistajien henkilökohtainen erityisosaaminen ja tietotaito niin pääoman kuin riskien kannalta. Omistajat korostavat kaikessa tekemässään laatua, mikä on eräs kilpailutekijä. Asiakassegmenttien täsmentyminen ja innovaatiotyön merkityksen korostuminen olivat opinnäytetyön eräitä tuloksia. Kehityskohteiksi tulevaisuudelle määrittyivät hallitun kasvustrategian luominen ja prosessien saattaminen kirjalliseen muotoon.

Tässä työssä ei alun alkaenkaan ollut tarkoitus kehittää toimintaa, vaan luoda yritykselle työkalu tulevaisuutta varten ja kerätä yrityksen tärkeät tiedot yhteen dokumenttiin.

Ohjaaja Seppo Leminen

Asiasanat liiketoimintasuunnitelma, Fitsec Oy, tietoturva

Sorell, Anu

**Fitsec Ltd Business plan**

Year	2012	Pages	46
------	------	-------	----

The assignment for the thesis was to create a business plan for a small information security company, Fitsec Ltd. A business plan is required in many situations such as when applying for external financing, but in the case of the customer company there was a need to have the principles and methods of working, products, pricing, strategic goals and competitive advantages presented in a written form. The objective was to develop an accurate picture of the present state of the business. Relevant information has been separated from irrelevant and all the relevant information has been arranged in logical order.

As the assignment proceeded, many goals that had not been considered were clarified. For instance, it was apparent from the oral material that the vision and mission of the company were not clear; formulating these, will help the company to gain growth in the next two years. In addition, new and essential tools were rediscovered and activated on the company level. It is necessary to acquire an understanding of the present state and starting point before it is possible to improve these. One of the objectives is to achieve growth in other areas than number of personnel. The business plan will be updated.

The most important sources of information for the research were the owners who work at the company daily. They possess the operational and administrative information about the business, strategies and the company's business idea. All this information has been gathered in one document by interviewing the owners, which was one of the main goals of the study.

The business plan will be used as a tool for strategic planning at Fitsec Ltd. The analysis of the current state of the company in the business plan has provided an opportunity to identify potential problems that have not been noticed previously. The starting point for the work was a real need from the customer company and this need was answered by focusing on the parts that the owners defined as important.

Customer segments became more precise and the significance of innovation was clarified. Development in the future should be in the areas of creating controlled growth strategies and to documenting all the processes.

The purpose was not to develop operations but to create a tool for the company for the future and gather all the essential information in one document.

Instructor     Seppo Leminen

Key words     business plan, Fitsec Ltd, information security

## Sisällys

Executive summary .....	6
1 Johdanto .....	7
1.1 Yrittäjyyden sudenkuopat .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys .....	8
1.3 Mikä on Fitsec Oy:n liiketoimintasuunnitelma? .....	9
1.4 Aiheen rajaus .....	9
1.5 Rakenne ja eteneminen .....	11
2 Liiketoimintasuunnitelma .....	11
2.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä .....	11
2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö .....	12
2.3 Liikeidea ja strategia .....	14
2.4 Kilpailuetu ja kriittiset menestystekijät .....	16
2.5 Asiakas- ja palvelustrategia .....	17
2.6 Hintastrategia .....	18
2.7 Organisaatio ja henkilöstöstrategia .....	19
2.8 Visio, missio ja imago .....	20
3 Empiirinen tutkimus .....	22
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	22
3.2 Tutkimuksen suorittaminen sekä aineiston analysointi ja tulkitseminen .....	23
3.3 Haastattelut .....	24
4 Tulokset .....	24
4.1 Johdanto .....	24
4.2 Liikeidea ja strategia .....	25
4.3 Kilpailuetu ja kriittiset menestystekijät .....	28
4.4 Asiakas- ja palvelustrategia .....	29
4.5 Hintastrategia .....	35
4.6 Organisaatio- ja henkilöstöstrategia .....	37
4.7 Visio, missio ja imago .....	39
5 Validiteetti ja reliaabeliteetti .....	41
6 Johtopäätökset .....	42
6.1 Työn keskeiset tulokset .....	42
6.2 Jatkotutkimukset .....	44
Lähteet .....	45
Kuviot .....	46
Liitteet .....	47
Liite 1: Fitsec Oy:n liiketoimintasuunnitelma .....	47

## Executive summary

Tutkimusta tehtäessä täsmentyivät yrityksen puutteet ja vahvuudet. Samat aiheet nousivat usein esiin osittain vahvuuksina ja toisaalta kehityskohteina. Tämä kertoo aiheen olevan tärkeä ja kriittinen yrityksen toiminnan kannalta.

Fitsecin omistajilla ja perustajilla on erittäin laaja-alainen osaaminen tietoturva-alalla. Pienessä yrityksessä tämä on sekä siunaus että kirous. Toisaalta asiakkaalle lähtevä laatu on aina korkeatasoista, koska työn suorittavilla henkilöillä on aina samantasoinen osaaminen ja suuri osa toimeksiannoista tehdään tiiminä. Asian käänköpuoli on henkilöriippuvuuden korostuminen suuressa määrin. Henkilöriski on suurin yritystä uhkaava riski.

Aikaisemmin suunnitellut asiakassegmentit eivät lopulta pysyneetkään ennaltamääritettyinä vaan muokkautuivat osittain uusien, innovatiivisten palveluiden myötä. Segmentistä poistettiin osa alun perin asiakkaiksi haluttuja kohderyhmiä.

Omistajat tärkeimpinä työntekijöinä ovat avainasemassa laadunhallinnassa. Kun omistajat ovat sitoutuneet tuottamaan aina korkeaa laatua, voidaan varmistua palvelujen laadusta koko yrityksen tasolla. Omistajat näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä tuleville työntekijöille ja luovat yrityskulttuurin perustan. Kun jo yrityskulttuurissa itsessään laatu on keskeisessä asemassa, tulevat monet toimenpiteet, niin sisäiset kuin asiakkaaseen kohdistuvat, automaattisesti katsottua laadunhallinnan näkökulmista lähtien.

Innovaatiotyö on lisääntynyt parin vuoden aikana ja sitä on tarkoitus jatkaa myös tulevaisuudessa. Mikäli löydetään asiakkaan toiminnoista tarve jota ei vielä ole tyydytetty, on tässä loistava mahdollisuus sekä liiketoiminnallisesta näkökulmasta että asiakkaan palvelemisesta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin.

Selkeän kasvusuunnitelman puuttuminen tiedostetaan yrityksessä, mutta asia ei ole vielä ollut prioriteeteissa kovin korkealla. Tärkeää olisi kuitenkin hyvissä ajoin sekä suunnitella strategia ja konkreettiset toimenpiteet kasvua varten että saada nämä myös kirjalliseen muotoon. Tärkein näkökulma kasvustrategiaa luotaessa on , että tuleva kasvu tapahtuu hallitusti ja noudattaen ennalta määrättyjä strategioita ja toimenpiteitä.

Jatkotutkimusaiheeksi nousi myös prosessien kuvaaminen ja kirjoittaminen. Vaikka prosessit ovatkin kunnossa ja niitä noudatetaan päivittäisissä toimenpiteissä, muodostuu asia mahdolliseksi ongelmaksi, kun yritykseen palkataan lisää henkilöstöä.

## 1 Johdanto

### 1.1 Yrittäjyyden sudenkuopat

Tilastollisesti yritysten epäonnistumiset tapahtuvat viiden ensimmäisen vuoden aikana, joista kolme ensimmäistä vuotta yrityksen elinkaareissa ovat kaikkein kriittisimmät. Niistä selviäminen helpottaa yrityksen toimintaa jatkossa. Kehitys on täysin sama kaikkialla maailmassa yhteiskunnan rakenteesta riippumatta. Eräät kriittiset virheet toistuvat useimmissa näistä tapauksista. (Passila 2009, 23-25.)

Yrityksen koko bisnesidea voi olla väärä, kuten internetin alkuvaiheessa perustetut liian monen ns. ”dot-com” yritykset, joihin internet ei vain vetänyt riittävästi asiakkaita (Passila 2009, 23). Liikeideaan kohdistuvia muita yleisimpiä virheitä ovat liikeidean osien epätasapaino, liikeidean rajallinen elinkaari ja liikeidealle epäsopiva ajankohta (Raatikainen 2011, 87).

Perustajan osaaminen on monen uuden yrityksen perusta. Uudet yrittäjät kuitenkin harvoin ovat kokeneita johtajia ja yrityksen laajentuessa myös johtamistaitoja tarvitaan. Tällöin ongelmaksi muodostuu epäpätevä johtaminen. Menestyksen avain on taito valita itseään pätevämpiä henkilöitä ympärille ja kuunnella heitä. (Passila 2009, 23.)

Kokemus yrityksen toimialalta on välttämätöntä omaa yritystä perustettaessa. Markkinoiden ja niiden toiminnan tuntemus sekä alan tulevaisuuden haasteet on myös tunnettava. (Passila 2009, 23.) Virheitä tehdään usein myös markkinoinnillisissa ratkaisuisissa. Näitä ovat väärät johtopäätökset saaduista markkinatiedoista, kilpailijoiden aliarvioiminen, mainonnan avulla tehdyt liian suuret lupaukset ja yritystoiminnan tiedotuksen ontuminen. (Raatikainen 2011, 87.)

Yrittäjällä on harvoin kokemusta yrittäjyydestä ennen yrityksen perustamista. Vaikeinta on usein sopeutua työaikaan, joka on käytännössä jokahetkistä, sillä vastuuta ei voi paeta hetkeksikään. Myös vastuu henkilöstöstä on suuri muutos. Starttivaiheen jälkeen, jolloin yritys alkaa kasvaa, muuttuvat omistajan rooli ja tehtävät radikaalisti. Tällöin korostuu johtamisen tehokkuus aikaisemman päivittäisiin toimintoihin osallistumisen sijaan ja ongelmaksi voi muodostua kykenemättömyys muuttua yrittäjäksi. (Passila 2009, 25.)

Kokemattomuus yrittäjyydestä voi johtaa liian suurien riskien ottamiseen ja päinvastaisessa tilanteessa yrittäjän rohkeuden puute voi tulla yrityksen menestymisen esteeksi. (Raatikainen 2011, 87.)

Mikäli yritys karkaa liian nopeaan kasvuun, sorrutaan usein siihen virheeseen, että kasvun edellyttämät investoinnit tehdään suoraan kassavaroista. Tämä johtaa puolestaan käyttöpääoman vajaukseen ja kassakriisiin, mikä saa rahoittajat sulkemaan rahahanat. (Passila 2009, 24.) Tästä tai monista muista vääristä toimenpiteistä voi seurata yrityksen liiallinen velkaantuminen. On myös osattava hinnoitella tuotteet ja palvelut oikein, sillä hinnan merkityksen ali- tai yliarvioimisella on suora vaikutus yrityksen menestymiselle. (Raatikainen 2011, 87.)

Strategisen suunnittelun yleisiä virheitä ovat joko liika tai liian vähäinen erikostuminen (Raatikainen 2011, 87). Lisäksi esimerkiksi huono sijainnivalinta vaikuttaa negatiivisesti yleisövirtoihin, työvoiman saantiin, markkinointiviestintään ja esimerkiksi investoidun kiinteistön jälleenmyyntiarvoon. Yrityksen varasto on usein sen suurin investointi. Huono varastonhallinta vaikuttaa suoraan yrityksen kassavirtaan maksuvalmiuskriisinä (Passila 2009, 24).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Fitsec Oy (myöhemmin Fitsec) haluaa muuttua pienestä yrityksestä kasvuyritykseksi. Työn tavoitteena on tehdä yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Tällöin joudutaan käsittelemään yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti ja kriittisesti sekä analysoimaan nykytila, jonka perusteella puolestaan voidaan paikallistaa mahdolliset ongelmakohdat ja löytää niihin ratkaisuja. Tutkimuksen tarkoitus on laatia jo olemassa olevien, suullisten, tietojen pohjalta kirjallinen liiketoimintasuunnitelma työkaluksi asiakasyritykselle. Tutkimus on rajattu niin, että siinä ei ole tarkoitus kehittää toimintaa tai luoda uutta, vaan osata kysyä oikeat kysymykset ja etsiä ja poimia oleelliset seikat loogiseen järjestykseen.

Asiakasyrityksellä ei ole tällä hetkellä lainkaan liiketoimintasuunnitelmaa kirjallisessa muodossa. Liiketoimintasuunnitelmaa apuna käyttäen on tarkoitus mahdollistaa Fitsecin tavoitteiden saavuttaminen seuraavan kahden vuoden aikana. Kun halutaan saada yrityksen kasvu käyntiin, on oltava suunnitelma, jota toteuttamalla voidaan saada kasvu hallitusti ja suunnitelmallisesti haluttuun suuntaan alusta lähtien. Mikäli ei tiedetä strategisia tavoitteita ja lähtöpistettä, ei voida myöskään suunnitella polkua, jota pitkin tavoitteisiin päästään.

Tavoitteiden ja tahtotilan määrittäminen mahdollistaa tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun, jotta päästään juuri tähän tavoitteeseen eikä päädytä aivan muualle. Pienissä yrityksissä omistaja on usein vahvasti mukana ja hän on koko muutoksen alkuunpaneva voima. Tämä avaa paljon mahdollisuuksia yritykselle, sillä motivoitunut yrittäjä saa koko yrityksen tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen, mikä on edellytys aidon muutoksen mahdollistamiseksi. On puhallettava yhteen hiileen, kaikkien yhteiseksi hyväksi. Ketteryys on



eräs pienen yrityksen huomattavista eduista verrattuna suuriin yrityksiin ja korjausliikkeet on helpompi tehdä.

Kasvuyritys on sellainen yritys, joka ei halua vain pysyä paikoillaan vaan sillä on tavoitteena kasvattaa tulostaan, henkilöstömäärää, tunnettuutta, markkinaosuutta, liikevaihtoa, toimipisteiden määrää tai jotain muuta osa-aluetta. Erityisesti suppeiden ja kasvua haluavien organisaatioiden tapauksessa on tärkeää, että liiketoiminta ja talous suunnitellaan ennakoivasti siten, että ongelmia ei lähdetä korjaamaan vasta niiden ilmetyä. Harha-askleet tulevat usein liian kalliiksi pienille yrityksille ja valitettavasti niitä voidaan ottaa täysin epätietoisesti. Ongelmien korjaaminen on taloudellisesti ja aikabudjetin suhteen sitä kevyempi prosessi mitä aikaisemmassa vaiheessa ongelmat havaitaan. Työn on tarkoitus palvella yritystä mahdollisimman tehokkaasti ja antaa sille mahdollisuus olla todellinen kasvuyritys omalla alallaan vahvistamalla Fitsecin tärkeimmän tavoitteen eli asiakastytyväisyyden toteutumista jokaisessa tehdyssä toimenpiteessä.

### 1.3 Mikä on Fitsec Oy:n liiketoimintasuunnitelma?

Tutkimuskysymykseksi nousee, mikä on Fitsec Oy:n liiketoimintasuunnitelma? Fitsecissä nähdään sellaisen konkreettisen ja kirjallisen materiaalin, kuin Liiketoimintasuunnitelma, puuttuminen. Suuntaviivat on luotu ja niitä on toteutettu tähänkin saakka, mutta ne ovat kuitenkin vain suullisessa muodossa, mikä tekee niistä tavallaan abstrakteja. On hyvä saada nämä suuntaviivat kirjalliseen muotoon ja laajentaa niitä. Tutkimussuunnitelma tulee tehdä tutkimuksen pohjaksi, jotta varmistetaan kaikkien tärkeiden seikkojen muistaminen myös myöhemmissä työvaiheissa eikä ajauduta seuraamaan mielenkiintoisia mutta epäoleellisia polkuja.

Tutkimuskysymykseen vastataan luomalla Fitsec Oy:lle kirjallinen Liiketoimintasuunnitelma, jossa painotetaan yrittäjien tärkeiksi katsomia osa-alueita. Samalla toteutuu myös tavoite nykytilan analysoinnista, joka puolestaan mahdollistaa tulevien strategisten suunnitelmien tekemisen luotettavammin pohjatiedoin ja paikallistaa mahdolliset nykyiset ongelmakohdat.

### 1.4 Aiheen rajaus

Nykytila-analyysillä selvitetään yrityksen tämän hetkinen tilanne, jotta tiedetään lähtökohdat yritystoiminnan kehittämiseksi. Paras keino tähän on haastatella omistajia ja pyytää heiltä kaikki saatavissa oleva suullinen tieto tutkimuksen pohjaksi.

Nykytilan kartoitus ja kuvaus on tärkeää, jotta tiedetään realistiset lähtökohdat joista yritysjohto lähtee yritystoimintaa tulevaisuudessa kehittämään. Myös yrityksen

vastuhenkilöiden tulee saada objektiivinen kuva nykytilasta ja tämä on eräs tutkimuksen tavoitteista. Tämä tarkoittaa yrityksen kokonaisuuden ja eri osa-alueiden kytköksen hahmottamista sekä niiden tarkastelemista objektiivisesta näkökulmasta. Tämä ei selviä taseita ja kirjanpitoa tutkimalla vaan on jalkauduttava asiakkaan maailmaan ja yrityksen arkipäivään.



Kuvio 1 : Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Passila 2009, 97-110)

Poisrajattavia aiheita perusteluineen ovat seuraavat:

**RISKIT** : Tietoturva-alalla on erittäin paljon riskejä, mistä syystä yrityksellä on jo olemassa laaja riskienhallintasuunnitelma, jota ei ole tässä yhteydessä syytä kuvata.

**TOIMIALAN JA MARKKINOIDEN KUVAUS SEKÄ KILPAILIJAT** : Fitsec ei toimi samalla palvelualueella kuin muut tietoturvayritykset Suomessa eli se ei tarjoa tavallisia tietoturvapalveluita yrityksille. Fitsec on keskittynyt pieneen niche-markkina-alueeseen, jossa vaaditaan laaja-alaista erityisosaamista muun muassa haittaohjelmatutkimuksessa ja joita tarvitsevia tahoja eivät pysty palvelemaan kovinkaan monet yritykset. Koska ala on varsin arka tietoturvallisuussyistä, tietoja harvoista kilpailijoista olisi erittäin vaikea edes saada. Muita palveluja pyritään ensisijaisesti myymään vanhoille asiakkaille, jotta asiakkaat saavat

kaikki muutkin tietoturvapalvelut samalta toimittajalta ja täydellisen palveluvalikoiman. Palveluita ja tuotteita myydään, luodaan ja räätälöidään kysynnän mukaan, eli myydään sitä, mitä asiakas kulloinkin haluaa ja tarvitsee.

**TALOUS JA RAHOITUS** : Fitsecillä ei ole pääomasijoittajia eikä ulkopuolista rahoitusta, eikä näille ole lähitulevaisuudessa tarveakaan. Siksi näitä aiheita ei ole tarvetta käsitellä. Toiminta, kasvu ja laajentuminen tapahtuu hillitysti tulorahoituksella ja menot on budjetoitu pitkälle eteen päin, mikä mahdollistaa tulorahoituksen riittävyyden.

**MARKKINOINTISTRATEGIA** : Fitsecin strateginen päätös on olla markkinoimatta, koska jo olemassaoleville asiakkaille halutaan myydä enemmän ja palvella heitä täydellisemmin. Uusia asiakkaita ei ole syytä hankkia, jotta vanhoja asiakkaita pystytään palvelemaan varmemmin ja laadusta tinkimättä. Suustasuuhun markkinointi toimii Fitsecille ja uudet asiakkaat tulevatkin lähinnä vanhojen asiakkaiden suosittelemina.

## 1.5 Rakenne ja eteneminen

Alla on esitetty, kuinka opinnäytetyö on edennyt.



Kuvio 2: Työn rakenne ja eteneminen

## 2 Liiketoimintasuunnitelma

### 2.1 Liiketoimintasuunnitelman määrittely

*”Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan tai liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja ne keinot, joilla päämäärä ja tavoitteet saavutetaan.”* Hyvä liiketoimintasuunnitelma edellyttää

perustajilta liikeidean järjestelmällistä pohtimista ja toimii eri osapuolten yhteisenä viestinnän välineenä. Suunnitelman avulla selvitetään mahdolliset osaamisen puutteet ja ne voidaan silloin korjata tehokkaasti. Päätöksenteko ja olennaisiin asioihin keskittyminen korostuvat suunnitelmaa tehtäessä. Liiketoimintasuunnitelma antaa yleiskuvan yrityksen resursseista, markkinapotentiaalista ja testaa liiketoiminnan ennen sen varsinaista toteuttamista. (Koski & Virtanen 2005, 18-19.)

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän suunnitelma aikomastaan yrityksestä kirjallisessa muodossa. Suunnitelma on tehtävä rehellisesti eli objektiivisesti ja itseään pettämättä. Liiketoimintasuunnitelma elää ja kehittyy yrittäjän ja hänen tietojensa kehittyessä. Liiketoimintasuunnitelma voidaan nähdä raporttina yrittäjän itsensä oppimis- ja kehittämisprosessista. Oleellista ja tärkeää on se, mitä yrittäjä oppii esimerkiksi alasta, taloudellisista tosiasioista, kohdemarkkinoista ja kilpailusta saadakseen aikaan kannattavaa liiketoimintaa. (Passila 2009, 93-96.)

Liiketoimintasuunnitelmassa määritellään, kuinka yrityksen johto hyödyntää tunnistetun liiketoimintamahdollisuuden. Tämä kuvaus kytkeytyy päätöksiin resursseista ja niiden käytöstä. Tarkoitus on löytää kaikki toiminnan edellytykset ja välttää virhearviointeja. (Koski & Virtanen 2005, 18-19) Rahoittajien ja sijoittajien saaminen kiinnostumaan yrityksestä on yleensä liiketoimintasuunnitelman toinen tärkeä tehtävä. On tärkeää tehdä suunnitelma itse, jotta pystyy esittelemään sen vakuuttavasti muun muassa rahoittajille. Riskit tulee arvioida realistisesti ja strategioiden tulee tukea riskienhallintaa. (Passila 2009, 94-95.)

## 2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Suunnitelman tulee aina olla yksilöllinen ja räätälöity juuri kyseistä yritystä varten. Yrittäjän kertoman tarinan pitää olla yrittäjän oma ja kertoa hänen henkilökohtainen käsityksensä ja innostuksensa yrityksestä ja sen vahvuuksista. Kuvauksessa tulee käsitellä yrityksen missio eli laaja käsitys yrityksen tarkoituksesta ja määrittää suunta johon ollaan kulkemassa. Toisin sanoen määritellään tavoite. Myös toimiala ja markkinat tulee segmentoida, eli alue jolla yritys aikoo toimia. (Passila 2009, 97-101.)

Yritysstrategia on yrittäjän oma henkilökohtainen näkemys strategiasta, jolla yritys aikoo kohdata kilpailijansa. Tämä osio kertoo siitä kuinka edellä määriteltyyn tavoitteeseen päästään. Tähän sisältyy yrittäjän käsitys kilpailuedusta, eli siitä miksi asiakkaat valitsevat juuri hänen tuotteensa tai palvelunsa. Tuotteet ja palvelut tulee myös kuvata siten, että määritellään minkä asiakkaan tarpeen ne täyttävät. Tämä ei vielä riitä, vaan tuotteen tai palvelun on tarjottava asiakkaalle riittävästi lisäarvoa, jotta tämä olisi valmis ostamaan sen.

Etuja on osattava arvioida objektiivisesti ja aidosti asiakkaan näkökulmasta, muuten yrityksen tilanne ei ole realistinen. (Passila 2009, 97-101.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee selvittää, onko tuotteelle olemassa todellisia markkinoita, missä ja mitä ne ovat. Pienen yrityksen on pärjätäkseen uskallettava valita tarpeeksi kapea asiakasryhmä. Parhaat mahdollisuudet pärjätä kilpailussa ovat erikoisilla markkinoilla, joille isot yritykset eivät halua tulla. Tällaisia ovat pienet asiakasryhmät joilla on erityistarpeita ja ostovoimaa. Tärkeää on myös selvittää onko kysyntää aidosti olemassa sekä markkinoiden realistinen koko. Kilpailija-analyysillä selvitetään ne kilpailijat, joiden kanssa pyritään samoille markkinoille. Tämän avulla on helpompaa erilaistua jo suunnitelmia tehdessä. (Passila 2009, 101-106.)

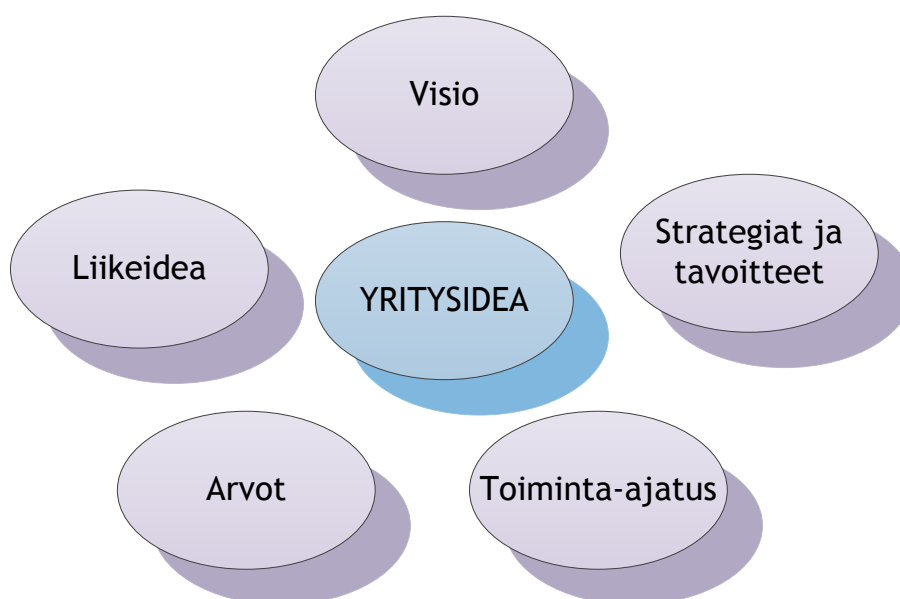
Tärkein tekijä yrityksen menestymisen kannalta ovat omistajat ja johto, sillä he määrittävät yrityksen suunnan, tavoitteet ja keinot päästä niihin. Heidät tulee esitellä, jotta saadaan kuvattua yrityksen tärkeä voimavara. Rahoittajia kiinnostaa luonnollisesti yrityksen realistiset taloudelliset ennusteet. Niissä kannattaa olla mieluummin pessimistinen kuin optimistinen asenne, koska epävarmuustekijöitä on yritysmailmassa huomattavan paljon. Mikäli yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta, myös rahoituksen tarve on pystyttävä ennustamaan realistisesti. (Passila 2009, 106-110.)

*”Hyvin suunnitellut päämäärät muodostuvat seuraavista tekijöistä:*

- *Ne ovat täsmällisiä. Päämäärien tulee olla riittävän täsmällisiä ja niiden tulee olla määrällisesti arvioitavissa ja vertailtavissa. Pyritään lisäämään myyntiä, ei ole kelvöllinen, mutta pyritään lisäämään myyntiä 15 %, sen sijaan on.*
- *Ne ovat mitattavissa. Johdon on pystyttävä vertailemaan toteutuneita tavoitteisiin. Tämä edellyttää täsmällistä alkupistettä ja tarkastelupistettä.*
- *Vastuu ja valta kulkevat käsi kädessä. Vastuussa olevalla on oltava riittävän itsenäinen toimivalta päämäärien saavuttamiseksi. Mikäli yrittäjä itse pitää kaikki langat käsissään, hän ei voi edellyttää muilta päämäärien tavoittamista.*
- *Ne ovat realistisia ja haasteellisia. Mikäli tavoitteet ovat epärealistisia, ne eivät ole myöskään haasteellisia, jolloin organisaatiosta häviää motivaatio.*
- *Niillä on aikataulu. Päämäärät on sidottava aikatauluihin, jotta niiden toteutumista voidaan tehokkaasti seurata. Kyseessä on ikään kuin projekti, jossa eri osakokonaisuudet muodostavat lopulta päämäärän, johon pyritään.*
- *Niiden on oltava kirjallisia. Asiat on kirjoitettava paperille, mutta rakenteen ei pidä olla monimutkainen, vaan niin selkeä ja yksinkertainen, että se on nopeasti toteutettavissa.” (Passila 2009, 41.)*

### 2.3 Liikeidea ja strategia

Liikeidea kuvaa, mitä tuotetaan ja tuotteen tai palvelun asiakkaalle antama hyöty. Liikeideassa määritellään yrityksen tärkeimmät asiakkaat, eli kenelle tuotteet ja palvelut tarjotaan. Lisäksi kuvataan yrityksen toimintatapa ja määritetään imago, jota yritys pyrkii rakentamaan. On hyvä kuvata myös ansaintalogiikka, eli miten liiketoiminnalla ansaitaan ja miksi asiakas valitsisi juuri kyseisen yrityksen tuotteen tai palvelun. (Koski & Virtanen 2005, 12.)



Kuvio 3 : Yrityksen liiketoiminnan kulmakivet (Alikoski ym 2009, 16)

Liiketoimintamahdollisuus on laajempi käsite kuin pelkkä liikeidea. Se ottaa huomioon liiketoiminnan dynamiikan ja huomioi markkinoiden vetovoiman ominaisuuksiensa avulla, joita ovat houkuttelevuus (attractive), kestävyys (durable) ja ajankohtaisuus eli markkinoille tulon oikea-aikaisuus (timely). (Koski & Virtanen 2005, 12-13.)

Strategiatyössä tulee työskennellä sekä sisällön että prosessien kanssa, vastaten sekä kysymykseen *mitä* että *miten*. Strategiaprosessissa on kaksi pääasiallista suuntausta, joiden välillä on tehtävä valinta. Toimintaa voi olla tarkoitus jatkaa suurin piirtein nykykyisenlaisesti tai toimintaa halutaan laajentaa esimerkiksi kasvattamalla markkinaosuuksia tai kehittämällä uusia tuotteita tai palveluja. Liiketoiminnan kehittämiseksi on ominaista riskien ottaminen ja sen tavoitteina ovat kasvu ja laajentuminen. Tämä on kuitenkin useimmiten erikoistapaus yrityksissä. (Karlöf 2004, 18-19.)

Organisaation kasvulla on monta merkitystä, sillä se houkuttelee puoleensa niin pääomaa, asiakkaita kuin työntekijöitäkin. Kasvua tapahtuu lähes aina jossain seuraavista muodoista: markkinaosuuden kasvu, uudet asiakasryhmät, uudet maantieteelliset alueet tai uudet tuotteet ja palvelut. Orgaaninen kasvu on organisaatiossa jo olevaan osaamiseen perustuvaa kasvua, joka kertoo liikemiestäidosta. (Karlöf 2004, 27-28.)

*“Nykyisessä liiketaloustieteessä strategialla ymmärretään pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä etenemistä niitä kohti. Strategiaa voi luonnehtia pitkäjännitteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi liikemiestäidoksi”* (Karlöf 2004, 18). *“Strategia on yrittäjän laatima tiekartta tarvittavista toimenpiteistä yhtiön mission, tavoitteiden ja päämäärien toteuttamiseksi. Sen tarkoituksena on esittää keinot suunnitelmien toteuttamiseksi. Suunnitelman on oltava seikkaperäinen ja hyvin integroitu mahdollisimman tehokkaan operattivisuuden saavuttamiseksi.”* (Passila 2009, 42.)

Strategioita on suuri määrä, mutta lopulta ne kiteytyvät kolmeen päätyyppiin: hintajohtajuus, differointi ja kohdentaminen. Lisäksi on fokusointistrategia, jolloin valitaan yksi tai useampia toisistaan poikkeavia asiakassegmenttejä ja kohdistetaan tuotteet niille sopiviksi ja ylivoimaisiksi. Viimeisin strategia sopii useimmiten pienelle yritykselle, jolla ei muutoinkaan olisi mahdollista palvella koko markkinoita. (Passila 2009, 42-44.)

Strategia voidaan jakaa kolmeen osaan: liiketoiminnan strategian sisältö (strategy content), strategiaprosessi (strategy process) ja ympäristö (environmental context). Yrityksen strategiasisältö koostuu markkina-, tuote- ja palvelustrategiasta sekä kilpailustrategiasta. Kasvaville yrityksille tärkeää on turvata omaehtoisen rahoituksen saatavuus ja riittävyys, ja tällöin korostuvat yrityksen ydinsaaminen ja uuden tiedon jalostaminen. (Koski & Virtanen 2005, 35-37.)

Strategiatyön sivuuttamiselle yrityksissä, sen tärkeyden ymmärtämisestä huolimatta, on usein kolme todennäköistä syytä. Strategiset kysymykset eivät useinkaan ole akuutteja, toisin kuin operatiiviset ongelmat, jotka vievät huomion pidemmän aikavälin suunnittelutyöltä. Toinen ongelma on johtajien tietämys siitä, kuinka resursseja voidaan käyttää taloudellisesti ja tuottaa samalla mahdollisimman paljon arvoa kustannustehokkaasti. Myös palkitseminen on ongelmallista strategiatyössä, ja usein yrityksissä palkitaankin aivan eri henkilöitä kuin jotka työn ovat varsinaisesti tehneet. Lisäksi johtajien kovat tulospaineet kannustavat aikaansaamaan nopeita tuloksia, jotka syntyvät lyhyen aikavälin päätöksillä jotka puolestaan ovat ristiriidassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. (Karlöf 2004, 22-23.)

Nollapohja-ajattelulla sivuutetaan kaikki ajattelua rajoittavat tekijät. Tarkoituksena on aloittaa ajattelu ”puhtaalta pöydältä”, eli edistää sekä radikaalia ajattelua että luovuutta ja

yhdistellä tietoaaineksia uusin ja innovatiivisin keinoin. Keskeisin tarkoitus menetelmässä on nykyisten menetelmien radikaali kyseenalaistaminen. Karkeasti sanottuna resursseja päästään hyödyntämään tehokkaammin tekemällä ”oikeita asioita” ja ”asioita oikein”. (Karlöf 2004, 66-67.)

#### 2.4 Kilpailuetu ja kriittiset menestystekijät

Kriittinen menestystekijä voidaan määrittää ”yksittäiseksi liiketoimintaratkaisuihin liittyväksi osatekijäksi, joka toimimattomana yksinään aiheuttaa menestymättömyyden, vaikka kaikki muut tekijät liiketoiminnassa olisivat kunnossa”. (Rope 2003, 83.)

*”Kriittiset menestystekijät ovat rajoitettu joukko tekijöitä, joista liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu.”* Näitä voivat olla esimerkiksi korkea asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja palveluiden laatukilpailukyky, tehokkaat markkinointikanavat, ammattitaitoiset työntekijät, nopea tuotekehityssykli, alhaiset tuotantokustannukset, toimitusvarmat alihankkijat ja ympäristöystävällinen toimintatapa. (Lecklin 1997, 28-29.)

Yleisiä kriittisiä menestystekijöitä, eli kaikille yrityksille yhteisiä, ovat businessosaaminen, synergia, kustannustehokkuus ja kilpailuetu. (Rope 2003, 84-85) Tilannekohtaiset kriittiset menestystekijät liittyvät esimerkiksi yrityksen kokoon ja yrityskohtaiset kriittiset menestystekijät puolestaan voivat liittyä esimerkiksi toimialaan tai osaamiseen. (Rope 2003, 96-105.)

Kilpailuedun rakentaminen on pienen yrityksen strategisen johtamisen tavoite. Käytännössä on tarkoitus luoda kilpailijoita erottuva toimenpidejoukko, jolla saavutetaan uniikki asema markkinoilla. Tämä saattaa olla joko yksi merkittävä etu, mutta usein se koostuu kuitenkin useammista erilaisista tekijöistä jotka hallitaan paremmin kuin kilpailijat. Kukaan ei voi täyttää kaikkien tarpeita, ja tästä seuraa kilpailijoista erottumisen välttämättömyys. On löydettävä oma markkinarako. Omista vahvuuksista tulee kehittää pitkäkestoisia perusvahvuuksia eli ydinosaisuuksia, eli alueita joilla yritys on strategisia kilpailijoitaan parempi. Näitä voivat olla esimerkiksi laatu, asiakaspalvelu, hinta, innovointi- eli tuotekehityskyky, nopeus, joustavuus ja johtaminen. (Passila 2009, 30.)

Hinta ei ole enää yksin ostopäätöksen ratkaiseva tekijä, vaan myös laatu on noussut yhä ratkaisevampaan asemaan. Laatu muun muassa vähentää kustannuksia, tehostaa tuotantoa ja saa yritykselle tyytyväisempiä asiakkaita, jotka myös palaavat takaisin yritykseen. Vastuu laadusta on viime kädessä johdolla, mutta koko henkilöstön osuus on merkittävä. (Passila 2009, 348-349.)



Potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen tulisi olla lähtökohtana yrityksen sijainnin valinnalle. Yrityksen sijainti tulisi nähdä myös kilpailuedun kannalta. Sijoittumisen tärkein tavoite on optimoida menestymisen mahdollisuuksia. Myös työvoiman saatavuus saattaa riippua sijainnista. (Passila 2009, 331-332.)

## 2.5 Asiakas- ja palvelustrategia

*”Yritykselle asiakkaasta on hyötyä erilaisina arvoina: asiakaskanattavuutena, referenssinä, tuotekehitysarvona, osaamisarvona, volyymiarvona ja asiakkuuden pysyvyytenä”* (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 49). Laatu yrityksen johtaminen on asiakassuuntautunutta ja kaiken toiminnan lähtökohtana onkin aina asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ja vaatimustensa tunnistaminen. (Lecklin 1997, 73.)

Yrityksen on helppo saavuttaa kilpailuetua erikoistumalla tyydyttämään valittujen asiakkaiden tarve. Segmentoinnin muuttujia voivat B-to-B-markkinoinnissa olla yrityksen koko, toimiala ja yrityksen maantieteellinen sijainti. Yksityisten asiakkaiden muuttajia ovat demografiset, taloudelliset, tekniset, kulttuuriset ja poliittiset muuttajat. (Koski & Virtanen 2005, 51.)

*”Tuote- ja palvelusuunnittelussa (engineering) konkretisoidaan tuote- ja palvelustrategian linjaukset yksityiskohtaisiksi tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksiksi.”* Yrityksen on tuote- ja palveluvalikoimaansa määrittäessään vastattava seuraaviin kysymyksiin: Minkälaisia tuotteita ja palveluita tarjotaan? Mitkä ovat niiden ominaisuudet? Mitä asiakkaan tarpeita ne tyydyttävät ja miten? Mitä asiakashyötyjä ne tarjoavat? (Koski & Virtanen 2005, 37.)

Asiakashallinnan segmentoinnilla on ulkoinen ja sisäinen näkökulma. Ulkoinen näkökulma käsittelee asiakkaiden erilaisia tarpeita ja muita asiakkaita erilaistavia tekijöitä. Sisäinen puolestaan käsittelee yrityksen toimintoja ja yrityksen saamia hyötyjä. Usein segmentoidaan vain ulkoisesta näkökulmasta, minkä tuloksena on teorian mukainen ja looginen asiakassegmentointi, joka ei kuitenkaan toimi käytännössä. Segmentoinnin tarkoitus on kohdistaa rajalliset resurssit oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Erilaisia käyttötarkoituksia voivat olla esimerkiksi markkinointiviestinnän kehittäminen, kulutustilanne, liikeidean rakentaminen, tuote- ja palvelutarjonnan kehittäminen, markkinavalinnat, palvelukanavien käyttö ja myyntiorganisaation ohjaus. Eräs yleinen tapa muodostaa segmentti yrityksen strategian perusteella ovat avainasiakkaat. Organisaation toimintaa tulisi suunnitella ja toteuttaa segmentoinnin avulla. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 49-54.)

Asiakassuhde tulisi nähdä olemassaolevaksi aina, kun asiakkaalla on kontakti yritykseen esimerkiksi tuotteen, henkilön, toimipaikan tai hänelle lähetetyn mainoksen kautta.

Potentiaaliset asiakkaat on myös aina muistettava ottaa huomioon. He ovat kilpailijoiden asiakkaita tai eivät vielä kenenkään asiakkaita. Menetetyt asiakkaat ovat haastavin asiakasryhmä, mutta heiltä voi saada arvokasta tietoa yrityksen toimintoja kehitettäessä. (Lecklin 1997, 87-90.)

Asiakkaalla on aina olemassa odotusarvo yritystä ja sen tuotetta ja palvelua kohtaan. Ennakkokäsitys perustuu aiempiin kokemuksiin, yrityksen imagoon, kilpailijoihin ja asiakkaiden tarpeisiin. Odotukset kohdistuvat usein tuotteiden laatuun ja toimivuuteen, asiantuntemukseen ja ammattimaisuuteen, uskottavuuteen ja osaamiseen. Odotukset tulisi pyrkiä aina täyttämään tai ylittämään. (Lecklin 1997, 99-100.)

Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen ehdottomasti tärkein painopiste. Asiakastyytyvyyttä tulisi mitata ja mittaaminen tulisi kytkeä yrityksen johtamisjärjestelmään. Asiakastyytymättömyyden selvittäminen on vähintäänkin yhtä oleellista kuin asiakastyytyväisyydenkin. Tyytymättömyyttä helposti indikoivia mittareita ovat asiakasvalitusten lukumäärä, hyvitysten osuus, palautusten lukumäärä, alennukset huonon laadun perusteella ja takuukorjaukset. (Lecklin 1997, 114-124.)

## 2.6 Hintastrategia

Onnistunut hinnoittelu on eräs yrityksen haastavimmista tehtävistä. Liian korkea hinta vähentää myyntiä ja alhainen hinta vähentää tuottoja vaikka myynti sujuisikin hyvin. Hinnan nostaminen puolestaan on vaikeaa jälkikäteen. (Passila 2009, 209.)

Hyvä hinnoittelu määritellään siten, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä päätökseensä. Asiakkaan tulee olla valmis ostamaan tuote pyydetyllä hinnalla ja yrittäjän täytyy pärjätä saamallaan voitolla. (Raatikainen 2011, 87.) Hinnoittelulla on suora vaikutus asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin, joita ovat esimerkiksi kannattavuus, tuottavuus ja sijoitetun pääoman arvo. (Koski & Virtanen 2005, 65.)

Hinnoittelulla on kolme erilaista lähtökohtaa: kustannusperusteinen katehinnoittelu, kilpailijaperusteinen markkinahinnoittelu ja asiakkaan hyötyyn tai kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu. (Koski & Virtanen 2005, 64) Hinnoittelun ensimmäinen vaihe on kustannusrakenteen selvittäminen. On määritettävä tekijät, joita tuotteen valmistamisesta tai markkinoille viemisestä syntyy. (Raatikainen 2011, 87.)

Erilaisia kustannustekijöitä ovat:

- Yleinen hintataso
- Välittömät kustannukset (raaka-aineet, työ, konekustannukset)
- Välilliset kustannukset (vuokrat, energia, puhelin, kuljetukset, teollisoikeudet, ym.)
- Yrityksen tavoitteet (esim. myynti euroina, markkinaosuus prosentteina, voitto)
- Markkinointikustannukset
- Tuotteen laatuimago
- Pääomakustannukset (korot ja poistot)
- Julkinen valta (verot ja maksut sekä hintojen säätely)
- Kilpailijoiden määrä
- Asiakkaiden määrä
- Asiakkaiden ominaisuudet

(Raatikainen 2011, 87.)

*”Hinta on aina mittari sille, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta ja sen tuomista hyödyistä. Toisin sanoen hinta asiakkaalle on heijastuma sen arvosta.”* Hinnoittelu vaikuttaa siten myös paljon yrityksen imagoon. Hinnoittelun kaksi perustekijää ovatkin imago ja kilpailu. Korkea hinta jo itsessään kertoo laadusta, arvostuksesta ja yksilöllisyydestä. Mikäli hinta on liian alhainen, syntyy toimituksessa viiveitä. Yritys on aliarvioinut omat vahvuutensa ja lähtenyt kilpailemaan pääasiassa hinnalla. Tällöin on syytä nostaa hintaa sille optimaaliselle tasolle, että hinta ja kysyntä kohtaavat. Kilpailijoiden hintataso on vain eräs hinnoitteluyhtälön muuttuja toisten joukossa. Tätä hinnoittelun ansaa voidaan välttää erottautumalla kilpailijan tuotteesta. (Passila 2009, 211-215.)

Erilaisia uuden tuotteen hinnoittelun strategioita ovat tunkeutuminen markkinoille, kermankuorinta ja liukuminen. Markkinoille tunkeuduttaessa markkinoilla on jo monia samanlaisia tuotteita ja kilpailukeinona toimii tällöin useimmiten hinta. Kermankuorinnassa on kyseessä uusi tuote, jolla on vain vähän kilpailua. Liukuminen kysyntäkäyrän mukana tuote lanseerataan kysynnän ollessa korkeimmillaan. (Passila 2009, 216-218.)

## 2.7 Organisaatio ja henkilöstöstrategia

Hyvää organisaatorakennetta on mahdoton määrittää, koska organisaation tehokkuus ja sen rakenteen yhteensopivuus vaikuttavat liikeidean toteuttamiseen. *”Yritysorganisaatio on sosiaalinen järjestelmä, joka toteuttaa yrityksen liikeideaa.”* (Raatikainen 2011, 167-168.)

*”Yrityskulttuuri on ikään kuin yrityksen luonne.”* Monissa pienyrityksissä yrityskulttuuri on tärkeä voimavara ja kilpailuetu. Kulttuuri vaikuttaa suuresti siihen, kuinka ihmiset tekevät työnsä ja kohtelevat asiakkaitaan. (Passila 2009, 379.)

Yrityksen johto on pääomasijoitustoiminnasta tehtyjen tutkimusten mukaan tärkein valintakriteeri rahoituksen myöntämiselle. Henkilöiden kokemus ja näytöt edellisestä toiminnastaan kuvaavat yrityksen erästä tärkeää pääomaa. (Koski & Virtanen 2005, 12.)

*”Organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena.”* (Lecklin 1997, 229) Laadukas henkilöstöjohtaminen on pitkäjännitteistä. Tulevaisuuden tietotaitojen tarve ennakoidaan ja rekrytointi ja koulutus ajatellaan tulevan tarpeen näkökulmasta. Monitaitoinen ja itsenäinen henkilöstö on arvokas pääoma, jonka edellytetään ottavan vastuu omasta laadustaan ja toimivan yhteisen laadun aikaansaamiseksi koko muun yrityksen kanssa. (Lecklin 1997, 72.)

Pienen yrityksen menestymisen kannalta on tärkeä osata palkata parhaat mahdolliset alaiset, eli yleensä johtajan tulisi palkata itseään pätevämpiä henkilöitä. Heidän osaamistaan tulee ylläpitää jatkuvasti koulutuksin. Yrittäjän tulisi rakentaa organisaatio, jonka kulttuuri ja rakenne mahdollistavat jokaiselle työntekijälle heidän mahdollisen potentiaalinsa saavuttamisen. Heitä tulisi myös motivoida käyttämään ja hyödyntämään sitä. Visiot ja arvot tulee pitää tehokkaina ja yrityksen tulisi kehittää luottamuksellinen työskentelyilmapiiri. (Passila 2009, 373.)

Organisaatorakenteen eri osatekijöitä ovat tehtävä rakenne, koordinoitijärjestelmä sekä raportointi- ja ohjaussuhteet. Tavallisimpia rakennetyyppejä ovat pienyritys-, tulosityksikkö-, toiminto-, projekti- ja verkostorakenne. (Raatikainen 2011, 167-168.)

## 2.8 Visio, missio ja imago

### *Visio*

Visio on yrittäjän käsitys tulevaisuudesta, jota hän tavoittelee yritykselleen. Visio kertoo päämäärän, mutta ei määrittele keinoja sen saavuttamiseksi. Vision avulla on helpompi määrittää ja ohjata strategiaa kuin ilman sitä. Vision on oltava realistinen, saavutettavissa oleva ja oikeansuuntainen, jotta siitä olisi aidosti hyötyä. (Koski & Virtanen 2005, 26.) Vision laatimisella luodaan samalla yrityksen pitkän aikavälin kehittämisen suuntaviivat (Karlöf 2004, 65).

Hyvä visio innostaa ja motivoi, mutta sitä ei useinkaan ole helppo saavuttaa. Onnistunut visio luo mielekkyyttä tehtävälle työlle, se vastaa tarpeita ja tavoitteita ja antaa uskoa siihen että

vision toteutuminen on mahdollista. Hyvään visioon on sisäistetty myös toiminnan korkea laatu. (Lecklin 1997, 28-29.)

“

- *Visio saa ihmiset saman tavoitetilan taakse.*
- *Se yhdistää ihmisiä.*
- *Se tukee päätöksentekoa.*
- *Se muodostaa perustan liiketoiminnan suunnittelulle.*
- *Se helpottaa viestintää ja vähentää kitkaa.*
- *Se asettaa vallitsevan tilanteen kyseenalaiseksi ja lisää tarmokkuutta.*
- *Se nostaa poikkeavat toimintamallit esiin. ”*

(Karlöf 2004, 18.).

#### *Missio eli toiminta-ajatus*

Missiossa määritellään toimialueen rajat ja annetaan suunta yrityksen toiminnalle. Missiolla tulkitaan yrityksen olemus ja tavoitteet niin henkilökunnalle kuin sidosryhmillekin ja se on eräänlainen yrityksen itsetutkiskelu. ”Mitä aiomme tehdä? Minne olemme menossa ja miten?” (Passila 2009, 34.)

Toiminta-ajatuksen kehittäminen auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan ja selkeyttämään visiotaan. Myös viestintä sidosryhmien kanssa helpottuu missiota apuna käyttäen. Toiminta-ajatus vastaa selkeästi kysymykseen : Miksi yritys on olemassa? (Koski & Virtanen 2005, 27.)

Muistilista kysymyksistä joihin hyvä ja kattava missio vastaa:

- *”Mitkä ovat yrityksesi (sinun) perimmäiset arvot ja mielikuvat? Mitä arvoja yritys vaalii ja puolustaa?*
- *Ketkä ovat yrityksesi asiakkaita ja mitkä ovat niiden arvot? Markkinoinnin kohderyhmä.*
- *Mitkä ovat perustuotteet ja palvelut? Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja miten ne tyydytetään?*
- *Miksi asiakas haluaa tehdä bisnestä juuri teidän kanssanne eikä kilpailijanne kanssa?*
- *Mitkä meidän arvoistamme ovat merkittävimpiä asiakkaillemme? Miten voimme tarjota heille paremman mahdollisuuden menestyä omassa toiminnassaan? Lisäarvo asiakkaalle?*
- *Mikä on meidän tärkein kilpailuetumme? Miten se muodostuu? Mitä etuja se tarjoaa asiakkaille?*
- *Millä markkinoilla päätämme kilpailla?*

- *Ketkä ovat yrityksen tärkeimmät henkilöt ja mikä on heidän vaikutuksensa ja kontribuutionsa yrityksen missiossa?*
- *Kuinka yrityksen tuotteet tai / ja palvelut vaikuttavat eo. intrsseihin?*
- *Mitä etuja ja hyötyjä pystymme tarjoamaan asiakkaillemme viiden vuoden kuluttua?*
- *Mitä itse haluame tehdä viiden vuoden kuluttua? ” (Passila 2009, 34-35.)*

### *Imago*

*”Imago (eli mielikuva) on se elementti, johon onnistunut tarjonnan markkinoinnillistaminen kiteytyy.”* Se on sekä onnistuneen markkinointityön lopputulos että yritysjohton selkeä tavoitealue, joka ohjaa kaikkia liiketoimintaratkaisuja. (Rope 2003, 172.)

Integroitu kommunikointi markkinoiden kanssa tapahtuu tehokkaimmin brändin avulla. Positiivinen brändi-imago on arvokasta aineetonta omaisuutta. Mielikuvan lisäksi se on myös tavallaan sanaton takuu tuotteelle. Brändiä tulisi tietoisesti rakentaa uniikin myyntivaltin ympärille, joka on etu tai hyöty, jonka kohderyhmän asiakas tuotteesta saa. Se voi olla palvelu tai tuotteen yksilöllinen ominaisuus tai ominaisuudet. Kysymyksiä joihin uniikin myyntivaltin tulisi vastata ovat ”Mitä sellaista tämä tuote tarjoaa, jota kilpailijat eivät tarjoa?” ja ”Mitä tämä tuote tarjoaa erityisesti minulle?” Yleensä tärkeimpiä ominaisuuksia ei ole kolmea enempää. Useimmiten tuotteen tärkeimmät ominaisuudet ovat psykologisia mielikuvan muodostajia kuten status, turvallisuus ja hyväksyntä. Yrityksen imago ei riipu niinkään sanoista vaan teoista. (Passila 2009, 233-235.)

## 3 Empiirinen tutkimus

### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen - eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan näkökulma tutkittavaan aiheeseen on aina subjektiivinen, jolloin tuloksena saadaan ehdollisia selityksiä rajoittuen johonkin aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.)

Karkeasti kvalitatiivinen tutkimus määritellään ei-numeraaliseksi vaan aineiston muodon kuvaukseksi. ”Kvalitatiivisen tutkimuksen olemusta on yleisesti määritelty sen kautta mitä se ei ole ja verrattu sitä kvantitatiiviseen (eli numeraaliseen) tutkimukseen.” (Eskola ym. 2005, 13.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tarkastella tutkimusaihetta ennakkoluulottomasti ja yksityiskohtaisesti, jotta siitä voisi paljastua odottamattomia asioita. Ihmiset ovat hyviä

tiedon lähteitä ja tärkeää onkin osata valita haastateltaviksi oikeita henkilöitä ja rajata joukko tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Osallistuvaksi havainnoinniksi kutsutaan menetelmää, jossa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan. Tämä tapahtuu parhaiten ryhmän jäsenenä, jolloin tutkija astuu tutkittavien kulttuuriseen maailmaan ja pääsee jakamaan todellisia kokemuksia heidän kanssaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 205)

### 3.2 Tutkimuksen suorittaminen sekä aineiston analysointi ja tulkitseminen

Empiirinen tutkimus asiakasyrityksessä on käytännössä suoritettu siten, että tutkimuksen tekijä on itse työskennellyt yrityksessä operatiivisena johtajana. Lisäksi hän on yksi yrityksen osaomistaja. Tutkijan työnkuva on kattanut yrityksen kokonaisuuden johtamisen käytännön tasolla, joten siinä on ollut mahdollisuus päästä näkemään kokonaisuus ja sen eri osa-alueet sisältä käsin. Tämä helpotti huomattavasti tutkimuksen tekemistä, sillä yrityskulttuuri on tutkimuksen suorittajalle tuttu pitkältä ajalta. Toimintatavat ja yrityksen suuntaviivat sekä niiden muutokset on koettu jokapäiväisessä työssä omakohtaisesti.

Työ tehtiin kahden vuoden aikana. Työn etenemistä tarkastettiin ajoittain ja tehtiin tarvittavia korjausliikkeitä esimerkiksi strategisten linjausten muututtua. Työ täydentyi ja muotoutui osittain uudelleen puolentoista vuoden aikana, sillä toiminta laajentui tänä aikana huomattavasti.

Aiheen lopullinen rajaus muotoutui lukuisten haastattelujen jälkeen. Tutkimussuunnitelmaa päivitettiin puolentoista vuoden aikana aina tarpeen mukaan, eikä alussa tehdyistä suunnitelmista pidetty liian tiukasti kiinni vaan elettiin kokonaistilanteen mukana.

Aineistoja on tarkasteltu kriittisesti ja ennen kaikkea tavoitteen ja lopputuloksen näkökulmasta. Kaikkea annettua tietoa ei ole sisällytetty työhön, vaan on etsitty kaikesta olemassa olevasta tiedosta oleellimmat seikat ja karsittu turhat ja epäoleelliset.

Yrityksellä on jonkin verran kirjallista materiaalia, kuten esitteitä, tuotemateriaaleja ja internet-sivut. Niistä on saatu tarkentavia tietoja, joita on käytetty täydentämään suullisesti kerättyä materiaalia.

Teoriaan perehtyminen auttoi löytämään kaikesta olemassa olevasta materiaalista oleelliset seikat. Työn ja asiakkaan kannalta oleellisin osa oli tulosten kerääminen ja analysointi sekä jatkotutkimusaiheiden löytäminen.

### 3.3 Haastattelut

Yrityksen muita omistajia on haastateltu useaan otteeseen työn edetessä. Haastateltavina henkilöinä olivat siis Toni Koivunen ja Sauli Pahlman. Suurin osa työhön saadusta materiaalista on ollut yrityksen omistajien mielessä ja pelkästään suullisessa muodossa. Nämä tiedot on kerätty haastatteleamalla omistajia puolentoista vuoden aikana monta kertaa ja tehty tarkentavia kysymyksiä aina tarpeen mukaan.

Haastatteluista pidettiin kirjallisia muistiinpanoja, jotka täydentyivät tutkimuksen edetessä. Muistiinpanoista kertyi tavallaan päiväkirja työn etenemisestä ja yrityksen kehittymisestä puolentoista vuoden aikana.

Haastattelujen tarkoitus ei alun perinkään ollut saada kerättyä kaikkea tietoa heti, vaan haastatteluja on tehty useita. Haastattelut on pidetty lähinnä kulloisenkin aihepiirin mukaisesti. Lisähaastattelut sujuivat luontevasti jokapäiväisen työn ohessa.

Haastattelujen aiheet ja kysymykset eivät välttämättä olleet aina etukäteen täysin selvillä, vaan haastattelua ohjattiin tilanteen ja esiin tulleiden tietojen mukaan. Tämä juuri on kvalitatiiviselle tutkimukselle oleellista eli aiheen ennakkoluuloton ja yksityiskohtainen tarkastelu ja havainnointi. Tilanteen mukana täytyy elää, jotta siitä voisi paljastua uusia ja yllättäviä piirteitä.

## 4 Tulokset

### 4.1 Johdanto

Fitsec Oy on virallisesti perustettu 7.4.2009. Toiminta on ollut 1.1.2011 saakka kaikille osakkaille osa-aikaista. Yritys perustettiin aluksi tuomaan lisäansioita ja liiketoimintaa on vähitellen ja määrätietoisesti kehitetty kohti elinkykyistä yritystä. Omistajat odottivat mahdollisuutta siirtyä yritykseen täysipäiväiseen työhön ja vuoden 2011 alusta tämä mahdollistui.

Kaksi ensimmäistä vuotta yrityksen toimintaa ja konseptia kehitettiin ja hiottiin määrätietoisesti tiettyjä tavoitteita kohti. Haluttiin välttää virheet ja tehdä asiat kerralla oikein. Uusina yrittäjinä ei omistajilla voinutkaan olla tietoa ja taitoa osata kaikkea, mutta järkevällä etukäteissuunnittelulla ja ottamalla riskienhallinta alusta saakka mukaan jokapäiväiseen toimintaan, on suurilta riskeiltä ja virheiltä vältytty ja korjausliikkeet on ollut mahdollista tehdä joustavasti. Toimintaa on tarkasteltu objektiivisesti ja kehitetty strategisia suunnitelmia ja toimenpiteitä joustavasti vastaamaan aina kulloisiakin uusia tavoitteita ja tarpeita.



Perusmotiivina yrityksen perustamiselle toimivat Koivusen ja Pahlmanin elinikäinen harrastus ja kiinnostus tietoturvaluutta kohtaan sekä halu tehdä sitä työkseen. Molemmilla on laaja-alainen osaaminen tietoturva-alalta, niin hallinnolliselta kuin tekniseltäkin osalta. Hyvää tietoturva-alan koulutusta on oikeastaan mahdotonta saada ja sama koskee niin Suomea kuin muitakin maita. Syitä tähän ovat muun muassa tietoturvahkien jatkuva muuttuminen ja kehittyminen. Vauhti kiihtyy koko ajan ja muutoksessa mukana pysyminen vaatii jatkuvaa valppaana olemista ja itseopiskelua. Tarpeeksi päteviä asiantuntijoita ei myöskään ole opettajina sillä heitä on määrällisesti vähän ja kilpailu heistä on kovaa eikä opettajan toimi ole riittävän houkuttelevasti palkattua verrattuna rahalliseen korvaukseen, jonka tietoturvan todelliset osaajat saavat yritysmaailmassa.

Tietoturva-alalla on Suomessa vain vähän todellisia huippu-asiantuntijoita. Heistä on suuri pula, koska tietoturvahkat lisääntyvät ja muuttuvat yhä haastavammiksi nopeaa tahtia. Työtehtäviä kyllä riittäisi, mutta alalle on vaikea kouluttautua ja tämä takaa töiden riittävyyden tulevaisuudessakin. Ala on haastava ja jatkuvasti kehittyvä, mikä lisää Fitsecin asiantuntijoiden mielenkiintoa itseopiskeluun ja ajan hermoilla pysymiseen. Asiantuntijan tuleekin jatkuvasti pysyä kehityksen edellä, sillä tällä hetkellä ajantasaiset tiedot ja taidot eivät ole sitä enää muutaman kuukauden kuluttua. Koivunen ja Pahlman käyttävätkin suuren osan ajastaan tietoturva-alan kehittymisen seuraamiseen ja pitävät näin yllä erityisosaamistaan ja yrityksen tärkeintä omaisuutta.

Yrittäjänä toimimisessa perustajat arvostavat itsenäisyyttä työaikaan, työn määrän, työtehtävien, asiakkaiden valinnan ja palkan suhteen. Lisäksi yrittäjänä saa itse kiitoksen hyvin tehdystä työstä, mikä on paljon palkitsevampaa kuin palkkatyöstä saatu palaute.

#### 4.2 Liikeidea ja strategia

Fitsecin toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaalle juuri sitä palvelua jota tämä tarvitsee ja palvelut räätälöidään aina asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vastaaviksi. Yrityksen liikeidea kiteytettynä onkin tarjota räätälöityjä tietoturvapalveluita ja tarjota palvelun toteuttamiseksi laaja-alaista erityisosaamista tietoturva-alalta.

Tärkeänä osana toimeksiantoa selvitetään asiakkaan todelliset tarpeet ja suoritetaan työ ja tulosten analysointi asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta. Asiakas hyötyy tällöin eniten ostamastaan palvelusta ja saa juuri sitä mitä on tilannut. Asiakas ei välttämättä aina pysty itsekkään erittelemään ja nimeämään tarvettaan, jolloin ammattitaitoinen tietoturva-asiantuntija osaa kokempohjansa perusteessa kysyä oikeat kysymykset, joilla palvelun tarve määritellään asiakasta parhaiten hyödyttäväksi.

Tärkeämpää kuin rajata toimintaa ja tarjottuja palveluita on pyrkiä täyttämään tarve. Fitsec siis tarjoaa sitä palvelua jota asiakas haluaa ja tarvitsee, juuri niin kattavana kuin asiakas toivoo. Palvelut räätälöidään lähtökohtaisesti aina asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisiksi. Tähän yrityksellä on erinomaiset edellytykset, sillä sen jokaisella tietoturva-asiantuntijalla on yksistäänkin laaja osaamis- ja kokemuspohja sekä hallinnollisesta - että teknisestä tietoturvasta ja tiimityöskentely lisää entisestään potentiaalia täyttää asiakkaan tarpeet ennen kaikkea asiantuntevasti ja laadukkaasti.

Fitsec ei kilpaile hinnalla vaan laadulla. Asiakkaat palvelemaan loppuun saakka huolella, eikä loppu tarkoita samaa kuin loppuraportin palautus tai työstä saadun palkkion saapuminen pankkitilille. Työ on saatettu loppuun, kun asiakas on kaikin puolin tyytyväinen. Yrityksessä halutaan ottaa vastaan vain niin paljon toimeksiantoja kuin pystytään laadukkaasti toteuttamaan. Aikatauluja ei suunnitella niin tiukoiksi, ettei vanhoja asiakkaita pystyttäisi palvelemaan lyhyelläkin varoitusajalla.

Fitsecin tärkeimpiin arvoihin kuuluvat asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöisyys. Näihin panostetaan erityisesti kaikessa mitä tehdään. Kaikki toiminta suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta lähtien, jotta saavutettaisiin mahdollisimman suuri asiakastyytyväisyys. Tämä takaa yritykselle myös tulevaisuuden, ei vain nykyisyyttä.

Vanhat asiakkaat pyritään palvelemaan niin hyvin, että he ostavat jatkossakin kaikki tietoturvapalvelunsa Fitseciltä. Yrityksessä ei pyritäkään aktiivisesti hankkimaan uusia asiakkaita markkinoimalla, vaan suusta suuhun -markkinointi kertovat Fitsecin olemassaolosta ja ammattitaidosta. Tavoite onkin, että Fitsecissä ei myydä vaan siltä ostetaan. Monet asiakkaat pyytävät asiantuntijoita ehdottamaan, asiantuntijuutensa ja laajan osaamisensa perusteella, juuri heidän tarpeisiinsa palveluita, joita asiakkaalle ei itselleen tule mieleen kysyä. Tämä kertoo asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaan luottamuksesta työn laatuun.

Yritystä suunniteltaessa Fitsecin perustajat eivät halunneet lähteä toimimaan kuten tietoturvayritykset yleensä toimivat, vaan lähtökohdan tuli olla objektiivinen näkökulma yritysmaailmasta ja nollapohja-ajattelu. Mitään ei tarvitse tehdä kuten aina on tehty, vain sillä perusteella näin on ollut aina ennenkin. Kaikki toiminta tulee pohtia niin, että löytyy paras mahdollinen keino tehdä asioita, riippumatta siitä tekevätkö kilpailijat niin vai eivät. Unohdettiin tietoturva-ala ja suuntaviivoja lähdettiin hakemaan tarkastelemalla menestyviä yrityksiä yleensä, etsimällä niistä yhteisiä menestystekijöitä, täysin riippumatta alasta. Samat lainalaisuudet toimivat alalla kuin alalla, sillä asiakas ei lopulta koskaan ole yritys vaan ihminen joka toimii yrityksessä. Tämä lähtökohtien erilaisuus antaa ennemminkin kilpailuedun ja erottaa Fitsecin kilpailijoista, kuin toimisi alalla eristävänä tekijänä.

Eräs tärkeimmistä toimintaa ohjaavista strategisista valinnoista on tehdä kaikki toimenpiteet ja taloudelliset päätökset nollapohja-ajattelun mukaisesti eli niin kuin liiketoiminnan näkökulmasta on järkevintä. Kaikki kyseenalaistetaan ja etsitään perustellusti paras vaihtoehto kullekin toiminnalle aina aika ajoin uudestaan. Tämä periaate on luonnollisesti johtanut siihen, että Fitsecissä toimitaan monessa asiassa toisin kuin tietoturva-alalla yrityksissä yleensä toimitaan. Tämä vähentää vertailukelpoisuutta kilpailijoihin, mikä puolestaan mahdollistaa asioiden tekemisen vapaammin. Eräs esimerkki tästä on hinnoittelu, joka Fitsecillä lähes kaikissa toimeksiannoissa on kiinteä projektihinta kilpailijoiden käyttäessä hinnoittelussaan tuntihintaa.

Fitsecissä strategia ei tarkoita vain kirjallisesti tehtyä suunnitelmaa, joka on tehty koska sellainen kuuluu tehdä ja jota säilytetään mapissa eikä koskaan lueta. Strategia tarkoittaa tavoitteiden ja tahtotilojen määrittämistä ja niihin pyrkimistä jokapäiväisessä toiminnassa. Strategia on joustava käsitys, joka muokkautuu edetessään, ei kahlitseva ja rajoittava tekijä.

Fitsecissä tiedostetaan, että yritys ei ole koskaan valmis eikä se voi pysähtyä paikoilleen. Kun strategiset tavoitteet on määritelty, kehitetään toimintaa vähitellen mutta määrätietoisesti pienin välitavoittein niitä kohti. Joskus on järkevintä muuttaa strategisia tavoitteita ja tämä onnistuu kun ollaan jatkuvasti tietoisia yrityksen kokonaistilasta. Toimenpiteet tulee myös yrityksen myöhemmissä vaiheissa suunnitella ja toteuttaa objektiivisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Ei ole tarkoituksenmukaista pysyä tiukasti kenties vuosia sitten tehdyissä strategisissa päätöksissä, mikäli esimerkiksi olosuhteet muuttuvat. Järkevämpää on tarkastella yrityksen kokonaisuutta jatkuvasti ja tehdä korjausliikkeet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mahdollisimman pienin vahingoin.

Yksittäisten strategisten tavoitteiden toteuduttua pohditaan aina seuraavat tavoitteet ja tehdään niille realistiset toteutuskeinot ja aikataulut. Näin pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa ennalta määrättyyn suuntaan ja tarpeeksi pienin välitavoittein, jotta strategian toteuttaminen on mahdollisimman joustavaa mutta silti määrätietoista eikä kehitys pysähdy. Fitsecillä on olemassa vastuuhenkilö strategiatyöhön, mikä tarkoittaa että siihen on budjetoitu sekä aikaa että rahaa ja strategiatyöskentely nähdään tärkeänä mahdollisuutena tulevaisuuden kehittämisen kannalta, eikä niinkään pakollisena pahana jota täytyy muodollisuuden vuoksi suorittaa.

Eräs strateginen päätös on olla tietoisesti luomatta liian tiukkoja puitteita toiminnalle. Koska yrittäjillä itsellään on täysi päätäntävalta yrityksen toiminnan suunnittelussa, on järkeväkin katsoa rauhassa tilannekohtaisesti strategian toteuttamisen toimenpiteet. Tällöin voidaan esimerkiksi tehdä monia mielenkiintoisia, mutta taloudellisesti huonommin kannattavia, projekteja ja yleishyödyllistä yhteistyötä monien eri tahojen kanssa.

Tärkein strateginen päämäärä lähivuosille on syventää yhteistyötä nykyisten asiakkaiden kanssa laajentamalla palveluvalikoimaa kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja vähän kerrallaan. Tavoitteena on siis kasvattaa liikevaihtoa ja -voittoa ja tällä tavoin laajentaa toimintaa, mikä tarjoaa tulevaisuudessa mahdollisuuden tehdä erilaisia laajentumiseen liittyviä strategisia päätöksiä. Tällä hetkellä tavoitteena ei ole niinkään tietoisesti lisätä henkilöstön määrää, mutta tämän tarpeen ilmetessä ollaan valmiita työllistämään uusia henkilöjä yritykseen.

Fitsecissä on tehty tietoinen strateginen päätös olla toteuttamatta perinteistä budjetointia, vaan kaikki menot pohditaan nollapohjabudjetoinnin kautta. Mitään hankintoja ei siis esimerkiksi tehdä vain siksi, että niin tehtiin edellisenäkin vuonna. Jokaisen menoerän tulee olla perusteltu ja lähtökohtana aito tarve hankinnalle. Menoja ei arvioida rahamäärän perusteella vaan aina mietitään mitä tällä rahalla saa. Hankinnat ovat siis sijoituksia, joilla on tarkoitus saada aikaan uutta liiketoimintaa, eivät vain kuluja tai kustannuksia. Tämä periaate pätee esimerkiksi asiakassuhdetyössä.

Ulkopuolinen rahoitus niin pankista kuin sijoittajiltakin tarkoittaa vastuuta ulkopuolisille tahoille. Vastuu on usein taloudellista, mikä vaatii yritykseltä ponnisteluja nopeiden voittojen ja tuloksen maksimoimiseksi. Sijoittajilla ei useinkaan ole intressejä pitää rahojaan yhdessä yrityksessä kovin kauaa, vaan he haluavat voitot tietyn ajan sisällä. Tämä rajoittaa koko yritystoiminnan systemaattista kehittämistä strategisia tavoitteita kohti, mikäli ne vaativat pitkää sitoutumista rahallisessa muodossa. Juuri tätä Fitsec haluaa välttää ja on tehnyt tietoisin valinnan olla turvautumatta muuhun kuin omistajilta saatavaan pääomarahoitukseen. Omistajat haluavat pitää itsellään täyden vallan tehdä esimerkiksi pitkän aikavälin sijoituksia ja panostuksia, joista tulos nähdään mahdollisesti vasta vuosien kuluttua.

#### 4.3 Kilpailuetu ja kriittiset menestystekijät

##### *Erityisosaaminen*

Fitsecin tärkein kriittinen menestystekijä on sen asiantuntijoilla oleva erityisosaaminen muun muassa haittaohjelmien analysoinnissa sekä tietoturvaosaamisen laajuus. Heillä kaikilla on syvä sekä tekninen että hallinnollinen osaamispohja. Yleensä tietoturva-asiantuntijat tuntevat jonkin tietyn teknisen- tai hallinnollisen osa-alueen paremmin ja keskittyvät siihen. Tällöin vaaditaan usea henkilö jakamaan tieto-taitoa, jotta projektit voidaan suorittaa. Fitsecissä jokaisella on tarvittava osaaminen tehdä laajoja projekteja laadukkaasti yksinkin. Lisäksi

yrityksessä käytetään tiimityöskentelyä jokapäiväisessä toiminnassa, jolloin jokaisen yksilön tietotaidot täydentyvät ja henkilökohtainen osaaminen lisääntyy.

Fitsec on erikoistunut haittaohjelma-analyysiin ja haittaohjelmien purkutyökaluihin sekä penetraatiotestauksiin. Näihin erikoistuneita tai edes näitä tarjoavia yrityksiä on maailmassa vain vähän, joten kilpailua ei kovinkaan paljoa ole.

Fitsec on erityinen tietoturvayritys sen vuoksi, että kaikilla sen tietoturva-asiantuntijoilla on vuosien työkokemus CERT-FI:stä, joka on Suomen valtion tietoturvaelin ja he ovat vuosia tutkineet korkean profiilin tietoturvatapauksia valtionhallinnon tasolla.

#### *Laatu ja asiakastyytyväisyys*

Fitsecillä ei ole paineita saada toimeksiantoja keinolla millä hyvänsä, eikä tärkeistä periaatteista tarvitse tinkiä. On mahdollista keskittyä laatuun voittojen sijaan. Tämän vuoksi yrityksellä ei ole pääomasijottajia vaan langat ovat täysin omistajien käsissä. Asiakkaan kanssa ollaan aina tekemisissä henkilökohtaisesti kaikissa asioissa ja myös palaute ja parannusehdotukset tulevat suoraan toteuttavalle taholle. Palautetta myös hyödynnetään, jotta palvelujen laatu voisi parantua jatkossa entisestään.

Asiakkaita ja toimeksiantoja otetaan vastaan vain niin paljon kuin tiedetään voitavan toteuttaa parhaalla mahdollisella laadulla. Aikataulut pidetään mahdollisuuksien mukaan väljinä, ettei laadusta tarvitse kiireen vuoksi tinkiä. Tämän vuoksi yrityksessä ei suoritetaakaan aktiivista uusasiakashankintaa, jottei tulla tilanteeseen jossa joudutaan myymään ei-oota. Tämä on erittäin paha tyytymättömyystekijä ja tätä vältetään viimeiseen asti.

Alalla harvoin käytetty projektihinnointelu mahdollistaa sen, että työhön käytettyjä tunteja ei tarvitse laskea kovin tarkasti vaan työn laatu on projektin lopullinen tavoite ja mittari eikä siitä laskutettavat tunnit. Työ on suoritettu kun asiakas on täysin tyytyväinen. Asiakastyytyväisyys on siis kaiken toiminnan lähtökohta ja lopputulos.

#### 4.4 Asiakas- ja palvelustrategia

Analysoimalla nykyistä asiakaskuntaa ja määrittämällä asiakassegmentin sekä vertaamalla näitä kahta ryhmää saadaan vastaukseksi muutostarve yrityksen resurssien kohdentamisessa.

Valitettavan usein yritykset suunnitellaan siitä näkökulmasta, että tärkein tavoite ovat nopeat voitot. Pyritään kustannustehokkuuteen täysin väärin keinoin ja nähdään asiakas vain keinona saavuttaa liikevaihtoa ja tulosta. Tällöin keskitytään usein hankkimaan aina uusia asiakkaita,

vaikka tämä on moninkertaisesti kalliimpaa kuin vanhojen tyytyväisenä pitäminen. Fitsecissä pyritään keskittymään harvoin asiakkaisiin ja palvelemaan heitä niin hyvin ja kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Asiakasta ei nähdä keinona tehdä rahaa vaan arvokkaana yhteistyökumppanina, joka mahdollistaa kaiken yrityksen toiminnan.

Fitsecissä on tehty tietoinen valinta olla käyttämättä asiakashankinnassa varsinaista markkinointia ja mainontaa. Fitsec haluaa keskittää kaiken panostuksen suhdetoimintaan vanhojen asiakkaiden kanssa sen sijaan, että yrittäisi aktiivisesti saavuttaa uusia asiakassuhteita.

### *Nykyiset asiakkaat*

Suurin asiakasryhmä on valtionhallinnon eri toimielimet. Turvallisuussyistä asiakkaita ei voi eritellä tarkemmin.

Fitsec toimii tällä hetkellä pääasiassa pääkaupunkiseudulla, mutta suurimman osan työtehtävistä voi tehdä etätöyönä ympäri Suomen sekä ulkomaille. Näin ollen maantieteelliset seikat eivät välttämättä rajoita yritystoimintaa. Kilpailutilanne alalla on kovinta juuri pääkaupunkiseudulla, mutta myös suuri osa asiakkaista sijaitsee tällä alueella. Pääkaupunkiseudulta on myös hyvät liikenneyhteydet muualle Suomeen. Tietoturva-asiiantuntijoiden on mahdollista tehdä suurin osa toimeksiannoista etätöyönä ympäri maailman.

### *Segmentointi*

Asiakassegmentti ei ole sama asia kuin nykyiset asiakkaat vaan segmentti määritellään osana yrityksen strategista suunnittelua. Asiakassegmentti on se ryhmä, jonka yritys haluaa asiakkaikseen.

Segmentoimalla asiakkaat voidaan paremmin määrittää tavoitteiden saavuttamisen vaatimat ponnistukset. Tällöin tiedetään tarkemmin haluttujen asiakkaiden tarpeet ja pystytään vastaamaan juuri niihin. Suhdetyötäkin on helpompi tehdä, kun tiedetään kenen kanssa tulee asioida, jotta strategiat saadaan tuotua käytännön tasolle saakka.

Tarjontaa tuotteista ja palveluista on maailmassa enemmän kuin kysyntää ja tämä luo automaattisesti tilanteen, jossa samalla alalla toimivat yritykset joutuvat kilpailemaan keskenään asiakkaiden huomiosta. Erikoistuminen on nykyään lähes välttämätöntä, mikäli haluaa menestyä. Kaikkea kaikille on ei mitään ei kenellekään. Tämän on tiedostettu myös Fitsecissä. On uskallettava keskittyä mahdollisimman kapealle osaamisalalle, josta voidaan tavoitella suurtakin markkinaosuutta. Fitsecin asiiantuntijoiden erityisosaamisen ja

kiinnostuksen perusteella luonnollinen valinta erikoistumisalaksi oli haittaohjelma-analyysit ja purkutyökalut haittaohjelmille sekä penetraatiotestaus, sillä todellisia osajia ja kilpailua näillä osa-alueilla on vain vähän.

Fitsec on määritellyt jo olemassa olevien asiakkaiden, eli valtionhallinnon eri toimijoiden, lisäksi asiakassegmentikseen CIP-toimijat (critical infrastructure provider) globaalisti. CIP-toimijat ovat kunkin valtion kriittisen infrastruktuurin ylläpitoon liittyvät toimijat kuten internetpalvelujen tarjoajat, pankit, logistiikka-alan yritykset ja valtionhallinnon eri toimitahot.

CIP-toimijoihin keskittyviä tietoturva-yrityksiä ei ole Suomessa muita kuin Fitsec. Muut tietoturva-yritykset myyvät kaikkea kaikille. Globaalisti katsottuna varsinaisia kilpailijoita on korkeintaan kourallinen.

Kyseinen segmentti on valittu sillä perusteella, että valtionhallinnolta ja CIP-toimijoilta saatavat toimeksiannot ovat tietoturva-alan haastavimpia, mielenkiintoisimpia ja eniten laaja-alaista erityisosaamista vaativia. Niistä saadaan perustellusti myös paras kate työlle.

Asiakassegmentti on uskallettava määrittää niin kapeaksi, että samaan segmenttiin keskittyvää toista saman alan yritystä ei ole. Näin voidaan saavuttaa suuri osuus pienestä kohderyhmästä. Edellytyksenä on luonnollisesti, että osaaminen riittää tarjoamaan asiakkaille aina laadukkaan lopputuloksen ja Fitsecin asiantuntijoiden osaaminen on juuri sitä, jota tämän segmentin asiakkaat tarvitsevat.

### *Palvelustrategia*

Fitsec haluaa luoda asiakassuhteita, ei vain yksittäisiä kauppvoja. Palveluja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakasta autetaan toimeksiantoon liittyen myös loppuraportin toimittamisen jälkeen. On kaikkien edun mukaista, että asiakas saa juuri sitä palvelua jota tämä tarvitsee, eikä jotain sinne päin. Yritykset valmistavat paljon tuotteita ja tarjoavat palveluita joita kukaan ei kuitenkaan tarvitse. Tällöin joudutaan myymään ja markkinoimaan, vaikka hyvää tuotetta ja palvelua ei tarvitse myydä, se ostetaan. On järkevää jo palvelua suunniteltaessa pohtia palvelu asiakkaan todellisten tarpeiden mukaan ja löytää ja täyttää olemassa oleva tarve. Tämä auttaa myös palvelun myymisessä, sillä hyvä palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman ja asiakas ostaa ratkaisun mielellään.

Fitsec pyrkii palvelemaan asiakkaan niin, että tämä saa kaiken erityisosaamista vaativan tietoturvapalvelun samasta paikasta. Fitsecillä on tähän hyvät edellytykset, sillä kaikilla asiantuntijoilla on laaja osaaminen alalta ja yrityksessä käytössä oleva tiimityöskentelyn malli

auttaa täydentämään ja jakamaan kaikkien henkilöiden tietoa ja osaamista. Asiantuntijoiden yhteinen tietotaito takaa laadukkaasti suunnitellun ja toteutetun toimeksiannon eikä työtä suorittamaan tarvita suurta henkilömäärää. Alusta asti asiantuntevasti ja laadukkaasti suunniteltu ja toteutettu tietoturvatointeiksi maksaa itsensä nopeasti takaisin. Fitsecin suorittamana työt suoritetaan kuten on sovittu, aikataulussa pysytään eikä ylläskutusta synny.

Fitsecin asiantuntijat seuraavat jatkuvasti tietoturvakenttää, omaksuvat alan uusia uhkamalleja ja -tekniikoita ja pystyvät toimeksiannoissa heti käyttämään hyödyksi tietoa viimeisimmistä tietoturvauhkista. Tämä takaa, että työt on tehty viimeisimmillä mahdollisilla tiedoilla, jolloin niistä saadaan myös paras mahdollinen hyöty.

### Palvelukuvaukset

#### *Penetraatiotestaus eli tietoturvallisuuden tason testaus*

Fitsec on tuotteistanut penetraatiotestauksen ja kattavan tietoturvakartoituksen palvelun Evil Eye -nimellä. Palvelulla varmistetaan että koko organisaation tietoturva käydään huolellisesti läpi kokonaisuutena. Evil Eye on Fitsecin yrityksille suuntaama päätuote.

Tietoturvakartoituksessa käydään yrityksen tietoturvaan liittyvät asiat kokonaisvaltaisesti läpi. Kartoituksen avulla voidaan varmistua siitä, että yrityksen sekä hallinnolliset että tekniset tietoturvamekanismit ja -kontrollit ovat ajantasaisia ja riittäviä yrityksen tietopääoman turvaamiseen.

Nykytilan kartoitus ja kuvaus on tärkeää, jotta tiedetään realistiset lähtökohdat joista tietoturvasoia lähdetään kehittämään. Myös yrityksen tietoturvasoia vastaavien henkilöiden tulee saada objektiivinen kuva tietoturvan nykytilasta ja tämä on eräs kartoituksen tärkeistä tavoitteista. Mikäli keskitytään vain osaan tietoturvan alueista, jää kokonaisuus hahmottamatta eivätkä tulokset ole luotettavia ja realistisia. Yrityksen tietoturvasoia on tarkkailtava kokonaisuutena, koska tietoturvan eri osa-alueet täydentävät toisiaan. Sekä ulkoisiin että sisäisiin uhkiin varautuminen on tärkeää, sillä vain kaikkien osa-alueiden toimivuus yhdessä varmistaa hyvän tietoturvan.

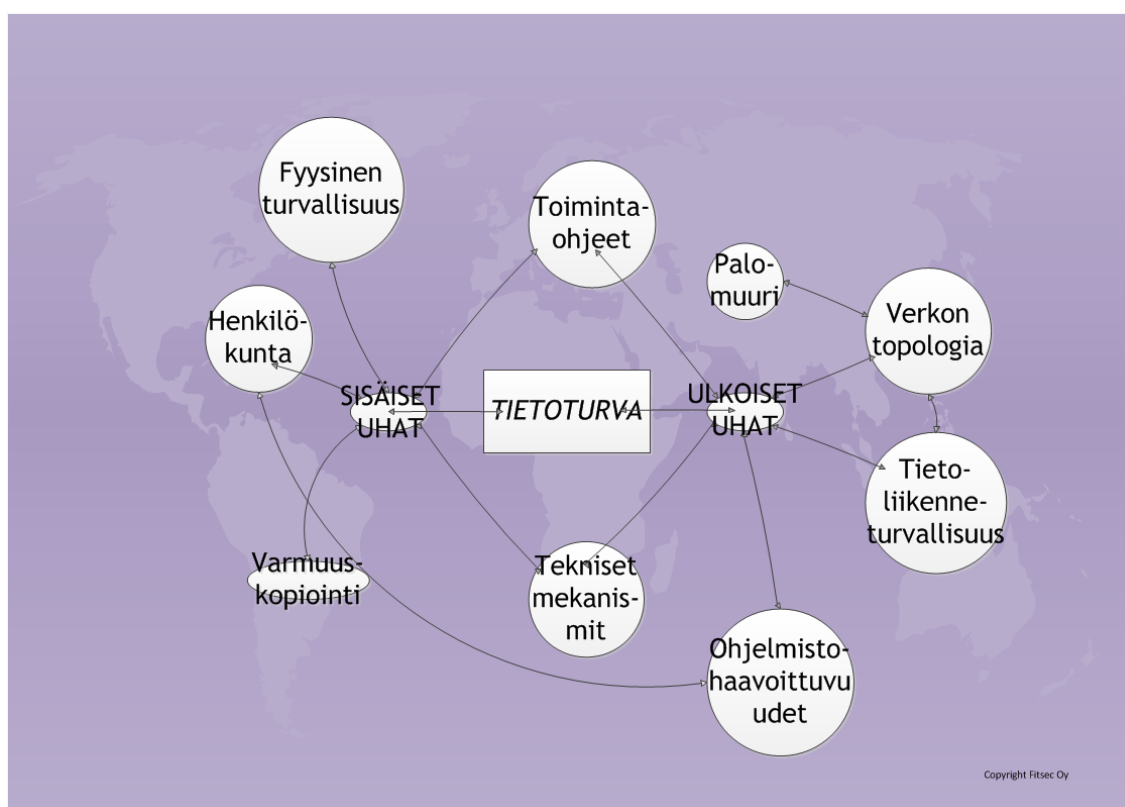
Evil Eye erottaa muiden tietoturvayritysten tekemästä penetraatiotestauksesta merkittävimmitä osin se, että Evil Eye:ssä testaus suoritetaan suurimmaksi osaksi käsin eikä automaattiohjelmia hyväksi käyttäen kuten yleensä on tapana tehdä. Käsin tehty työ on avain tehokkaampaan penetraatiotestaukseen ja realistisiin tuloksiin. Palvelu räätälöidään jokaisen asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaiseksi ja painotetaan heille tärkeimpiä osa-alueita.



Palvelua räätälöidään, päivitetään ja muokataan työn edetessä, jotta asiakas saa testauksesta parhaan mahdollisen hyödyn.

Evil Eye suoritetaan käyttämällä hyödyksi kaikkia tarvittavia työskentelymenetelmiä, kuten tiedustelua, phishingiä, social engineeringia ja kohdistettuja hyökkäyksiä, aina tarpeen mukaan. Työn suunnittelussa käytetään luovuutta, sillä osaavat hyökkääjät eivät myöskään käytä automaattityökaluja. Myös paljon avointa tiedustelutietoa kerätään eli selvitetään realistisesti, kuinka houkutteleva asiakasorganisaatio on hyökkääjien mielestä.

Oikea tietoturvan suunnittelu ja toteutus sekä selkeästi kerrotut, henkilökunnalle suunnatut ohjeet ja prosessit, ennaltaehkäisevät tietoturvaloukkauksia ja rajoittavat vahinkoja tietoturvaloukkauksen tapahtuessa.



Kuvio 4: Evil Eyen auditoitavat tietoturvan osa-alueet (Fitsec Oy 2011)

#### *Tietoturvakoulutukset*

Fitsecin tarjoamien tietoturvakoulutuksien tarkoitus on syventää asiakasorganisaation tietoutta vaativilla tietoturvan erityisosaamisalueilla, kuten reverse engineering, mobiilihaittaohjelmien analysointi ja haittaohjelmien etsiminen yrityksen sisäverkosta. Koulusta voidaan tarjota niin hallinnollisissa kuin teknisissä aiheissa ja ne räätälöidään aina

asiakkaan tarpeen mukaan. Koulutusta järjestetään tarvittaessa myös etäkoulutuksena. Tämä koskee lähinnä Fitsecin asiakkaita Suomen ulkopuolella.

Koulutuksia tarjotaan sekä valtionhallinnolle että yrityksille, mutta koulutusaiheet ja menetelmät räätälöidään aina kohdeyleisön mukaisiksi.

#### *Haittaohjelma-analyysit*

Haittaohjelma-analyysit suoritetaan esimerkiksi silloin, kun haittaohjelma on jo iskenyt organisaation sisäverkkoon. Tällöin on tärkeää tietää mitä juuri kyseinen haittaohjelma tarkalleen ottaen tekee. Fitsecin asiantuntijapalvelun avulla asiakasorganisaatio saa tietoonsa tarkasti mitä haittaohjelma tekee, jolloin sen pysäyttäminen ja torjunta on huomattavasti helpompaa. Uusia haittaohjelmavariantteja ilmaantuu suuria määriä vuosittain.

Asiakas itse määrittelee analyysin laajuuden. Keskustelua laajuudesta voidaan käydä myös analyysiä suoritettaessa.

#### *Forensiikka eli tietorikosten tutkinta*

Forensinen tutkinta mahdollistaa löytyneen rikokseen liittyvän tiedon käyttämisen todistusaineistona mahdollisessa oikeudenkäynnissä. Tietoturvaloukkauksen tapahtuessa on äärimmäisen tärkeää, että tietoturvaloukkauksen kohteena olleita tietojärjestelmiä tutkii asiansa osaava ammattilainen. Forensiikan ammattilainen voi löytää tietojärjestelmästä runsaasti materiaalia, jonka avulla tietoturvaloukkauksista saadaan luotettavaa tietoa. Forensiikkaa voidaan käyttää niin haittaohjelmaepäilyiden kuin sisäisten uhkien tutkintaan.

#### *Incident response eli tietoturvapoikkeamien hallinta*

Incident response on tietoturvaloukkauksien havainnointia ja niihin reagoimista. Kohdistetut hyökkäykset yrityksii vastaan ovat lisääntyneet viime vuosien aikana. Pitkään suunnitellut ja taidokkaasti toteutetut hyökkäykset ovat normaalisti hankalasti havaittavia, mutta henkilökuntaa kouluttamalla ja tietoturvaprosesseja noudattamalla hyökkäysten aiheuttamaa vaaraa saadaan ainakin pienennettyä. Onnistuneet kohdistetut hyökkäykset voivat pahimmillaan johtaa yrityssalaisuuksien vuotamiseen kilpaileville yrityksille.

#### *Reverse Engineering eli tietokonekielisen koodin takaisinmallinnus*

Reverse Engineering on käsite, jolla tarkoitetaan ohjelmiston tietokonekielisen koodin takaisinmallinnusta ohjelmointikielille joka on helpommin luettavissa. Tämä taito on

nykypäivänä harvinainen. Yritykset voivat tarvita reverse engineeringiä palveluna esimerkiksi silloin, kun ovat jostain syystä menettäneet lähdekoodin luomaansa ohjelmistoon. Palvelun avulla näillä yrityksillä on mahdollisuus saada takaisin luettavassa muodossa oleva lähdekoodi omasta ohjelmistostaan.

#### *Mobiilitietoturva*

Fitsecin palveluvalikoimaan kuuluvat myös matkapuhelintietoturvaratkaisujen turvallisuusarvioinnit, matkapuhelinforensiikka ja mobiilihaittaohjelmien analysointi. Asiantuntevaa mobiilitietoturvaosaamista tarjoavat Suomessa vain harvat yritykset.

#### *Ohjelmistoauditoinnit*

Ohjelmistohaavoittuvuuksien hallinta on tärkeä osa tietoturvaa. Yrityksen tietojärjestelmiin asennettujen ohjelmistojen tietoturvaavoittuvuuksien hyväksikäyttö on yleisin verkkorikollisten käyttämä väylä yrityksen sisäverkkoon. Ajan tasalla olevat tiedot asennetuista ohjelmistoista ja niiden versioista, kuten myös ohjelmistopäivitysten keskitetty hallinta, on tehokas tapa rajoittaa ohjelmistohaavoittuvuuksien hyväksikäyttöä ja samalla suojella koko yrityksen sisäverkkoa.

#### *Muut palvelut*

Edellä mainittujen palveluiden lisäksi asiakkaalle räätälöidään palvelu tarpeeseen kuin tarpeeseen, palvelun nimikkeestä riippumatta. Hinnoittelu täysin räätälöidylle palvelulle mietitään aina tapauskohtaisesti palvelun laajuudesta ja haasteellisuudesta riippuen.

### 4.5 Hintastrategia

Fitsec myy palvelujaan vain niin paljon, että ehtii varmasti palvelemaan asiakkaitaan laadukkaasti aina loppuun saakka. Lisääntynyt kysyntää nostaa lopulta hintaa, sillä työn laadusta ei haluta joutua tinkimään kiireen vuoksi.

Hintaa on vaikea nostaa, kun asiakas on sisäistänyt hinnan. Tämän vuoksi Fitsec on päättänyt hinnoitella tuntiperusteisesti suoritettavat toimeksiannot suurten tietoturvayritysten hintoja vastaaviksi jo heti alusta saakka. Tämä vähentää huomattavasti paineita nostaa hintoja toiminnan lisääntyessä.

#### *Projektiperusteinen hinnoittelu*

Projektiperusteisen hinnoittelun etu asiakkaalle on se, että toimeksiannossa käsitellään huolellisesti kaikki ennalta sovitut osa-alueet. Tällöin asiakkaan ei tarvitse kenties joutua valitsemaan lisäkustannusten tai työn laadun ja laajuuden välillä vaan työhön käytetään aikaa niin kauan että saadaan aikaan laadukkaat ja asiakasta parhaiten hyödyttävät tulokset. Lopullinen hinta on kiinteä, ennalta sovittu summa joka sisältää kaiken mitä on sovittu.

Projektiperusteisen hinnoittelun ajatuksena on tarjota asiakkaalle helposti ennustettavat kustannukset ja ennalta sovittu toimeksiannon laajuus. Tilatessaan palvelun kustannus ja sovittu työn tavoite ovat asiakkaan tiedossa jo tilausvaiheessa ja asiakas tietää mitä tarkalleen ottaen saa ja millä hinnalla.

Tuntiperusteisesti hinnoitellussa työssä tarvitaan usein lisätunteja, mikä aiheuttaa valitettavia ja yllättäviä lisäkustannuksia. Projektiperusteisesti hinnoitellussa työssä tältä vältytään ja tiedetään toimeksiannon todelliset kustannukset. Sama pätee esimerkiksi koulutuksiin, joista asiakkaalle kerrotaan kokonaishinta sisältäen niin materiaalit, koulutuksen, matkakulut kuin muutkin koulutuksen aiheuttamat menoerät.

Valitettavasti tietoturva-alalla on tapana yleisesti ylilaskuttaa asiakasta reilustikin, jolloin voidaan laskea tuntihinta houkuttelevammalle tasolle. Kokonaishinta nousee lopulta huomattavan korkealle tuntihinnan ollessa kuitenkin edullinen. Tätä halutaan välttää Fitsecissä ja projektihinta hinnoitellaan suoraan sille tasolle, joka on lopullinen hinta työlle.

Suurten yritysten tietohallintopäätäjät tietävät, että halvalla ei saa hyvää. Todellisuudessa tämä ei pidä aina paikkaansa eikä kallis useinkaan ole paras tai edes hyvä, mutta Fitsec hinnoittelee työnsä suhteellisen korkealle myös imagosyistä. Suuri osa toimeksiannoista tulee vanhoilta asiakkailta tai uusilta asiakkailta joille on suositeltu Fitseciä, eikä tällöin tärkein kriteeri ole hinta vaan laatu.

Mikäli asiakas epäilee hinnan oikeellisuutta, on Fitsecin edustajan tehtävä perustella se. Asiakkaalle kerrotaan mitä hinnalla saa, eli ajantasaista erityisosaamista ja ratkaisu juuri asiakkaan ongelmaan.

Projektit tulevat Fitsecin tekemänä kokonaishinnaltaan suuria yrityksiä edullisemmaksi, koska laskutus tapahtuu vain etukäteen sovittujen, realistisiin kokemuksiin perustuvien arvioiden perusteella ja kokonaishinta pysyy näin kilpailukykyisenä.

#### 4.6 Organisaatio- ja henkilöstöstrategia

Kun yritys on pieni, alle kymmenen hengen yritys, voidaan olla osa yhtä tiimiä.

Tiimityöskentelyssä on ennen kaikkea se hyöty, että kaikki tietävät missä mennään ja mitä toiset tekevät. Tällöin vältetään useimmilta virheiltiltä, sillä kommunikointi on helppoa, toimenpiteet joustavia ja virheisiin niihin voidaan puuttua jo ennalta käsin. Tiimityö onkin eräs Fitsecin pääperiaatteista, sillä se sitouttaa henkilöstön tehokkaasti yhteisiin tavoitteisiin ja tekee kaikista tavallaan yhteisvastuullisia. Jokainen jäsen tuntee olevansa paitsi tarpeellinen, myös vaikutusvaltainen. Palautteen antaminen työtoverille on helpompaa kun työympäristö ja -yhteisö on horisontaalinen.

Fitsecissä työskennellään tiimeissä, mikä auttaa täydentämään ja jakamaan kaikkien henkilöiden tietoa ja osaamista. Koivusen ja Pahlmanin yhteinen tietotaito takaa laadukkaasti suunnitellun ja toteutetun toimeksiannon, eikä työtä suorittamaan tarvita suurta henkilömäärää. Koivunen ja Pahlman ovat tottuneet toteuttamaan työssään tietoturva- ja ohjelmistoalalla yleisesti käytössä olevaa menetelmää nimeltään SCRUM. Se on projektinhallintaan kehitetty tiimityöskentelymuoto, jossa syklisesti kehitetään ja hienosäädetään projektin etenemistä haluttuun lopputulokseen. Tämä tiimityöskentelytapa on käytössä myös Fitsecissä.

Kaikilla Fitsecin asiantuntijoilla on laaja ja ajantasainen erityisosaaminen penetraatiotestauksesta, haittaohjelmatutkimuksesta, pitkä kokemus haavoittuvuuskoordinoinnista ja tutkimuksesta, kohdistettujen hyökkäysten tutkinnasta, ohjelmisto-, järjestelmä-, prosessi- ja verkkoauditoinneista, haavoittuvuus- ja haittakooditutkimuksista, uhka-analyyseistä, lainvalvontayhteistyöstä, tietoturvaloukkauksien käsittelystä sekä tiedon louhinnasta. He ovat suorittaneet teknisen-, ja hallinnollisen sekä prosessitason tietoturvatarkastuksia. Laaja-alainen ja raja-aidat ylittävä tietoturvakentän tuntemus mahdollistaa kokonaisvaltaisen tietoturvakartoituspalvelun tuottamisen asiakkaalle.

##### *Omistajat eli pääasialliset tietoturva-asiantuntijat*

Yrityksen omistajat Toni Koivunen ja Sauli Pahlman toimivat Fitsecin pääasiallisina tietoturva-asiantuntijoina. He seuraavat ja opiskelevat jatkuvasti tietoturvakenttää ja pystyvät toimeksiannoissa heti käyttämään hyödyksi tietoa uusista ja tulevista tietoturvauhkista. Tämä takaa että analyysit, työkalut, tietoturvakartoitukset ja koulutukset on tehty viimeisimmillä mahdollisilla tiedoilla, jolloin niistä saadaan myös paras mahdollinen hyöty.

Koivusella on pitkä kokemus penetraatiotestauksesta ja tietoturvaloukkausten hallinnasta sekä erilaisista tietoturva-auditoinneista. Hän on urallaan toiminut muun muassa Suomen

kansallisen tietoturvaviranomaisen CERT-FI:n tietoturva-asiantuntijana. Hän on usean vuoden ajan toiminut eri maiden valtionhallintojen, puolustus- ja poliisivoimien yhteyshenkilönä ja teknisenä avustajana. Tonilla on vuosien kokemus haittaohjelmien salakirjoituksen purkamisesta ja analysoinnista sekä forensiikasta F-Secure Oyj:ssa. Hänellä on laaja osaaminen tietoturvan sekä hallinnollisesta että teknisestä puolesta.

Pahlmanilla on aiemmista tehtävistään kertynyt laaja osaaminen haavoittuvuustutkimuksesta, tietoturvaloukkausten, järjestelmäkonfiguraatioiden ja haavoittuvuuksien hallinnasta sekä erilaisista tietoturvakartoituksista. Hän on toiminut muun muassa Suomen kansallisen tietoturvaviranomaisen CERT-FI:n tietoturva-asiantuntijana. Pahlmanilla on tietoturvaosaamisen lisäksi vahva osaaminen tietoverkkojen ylläpidosta, langattomasta tietoliikenteestä ja tiedon salauksesta ja prosessi- sekä automaatioteollisuuden tietojärjestelmien ylläpidosta.

#### *Muu henkilöstö*

Fitsec käyttää työtilanteiden niin vaatiessa luotettavia, taitavia ja omistajien henkilökohtaisesti tuntemia tietoturva-alan ammattilaisia tilapäisinä asiantuntijoina. Aina pyritään siihen, että Fitsecin omat vakinaiset henkilöt pystyvät suorittamaan projektit itse, mutta joissain tapauksissa lisätyövoima on tarpeen. Mikäli toimeksiantoja on jatkuvasti enemmän kuin Koivunen ja Pahlman ehtivät laadukkaasti saattaa loppuun, palkataan Fitseciin lisää vakinaisia tietoturva-asiantuntijoita. Tarve tulee kuitenkin pohtia hyvin tarkkaan, sillä vakituisen henkilökunnan mukana tulee myös suuri vastuu, joka täytyy kantaa myös silloin jos työt jostain syystä vähenevät.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöä ei tule olemaan enempää kuin sen verran, että toiminta pysyy helposti hallittavissa. Tätä täytyy arvioida huolellisesti ennen uuden työntekijän palkkaamista. Lähivuosina Fitsec aikoo palkata korkeintaan muutaman tietoturva-asiantuntijan. Näiden henkilöiden tulee olla erittäin luotettavia ja tuntea tietoturva laaja-alaisesti. Tietoturva-asiantuntijoiden palkasta ei tulla tinkimään, sillä todellinen asiantuntija maksaa paljon mutta on varmasti joka sentin arvoinen. Fitsecillä ei ole varaa palkata halpaa mutta epäpätevää asiantuntijaa imagollisistakaan syistä. Yrityksessä halutaan varmistaa että asiakkaalle lähtevän työn laatu on aina korkeaa tasoa.

#### *Alihankkijat ja yhteistyökumppanit*

Fitsec ei käytä asiakastoimeksiannoissaan alihankkijoita vaan suorittaa ne aina itse. Kaikki sellaiset työt jotka eivät ole tietoturva-alaan tai operatiiviseen toimintaan liittyviä, kuten kirjanpito ja graafinen suunnittelu, on ulkoistettu yhteistyökumppaneille. Tietoturva-

asiantuntijoiden aika halutaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti asiakastoimeksiantoihin ja tuotekehitykseen.

#### 4.7 Visio, missio ja imago

##### *Visio*

Fitsecin visio ja tavoiteltu tahtotila on keskittyä jatkossa täysin palvelemaan valtionhallinnon eri toimielimiä ja CIP-toimijoita. Kriittinen infrastruktuuri ja valtionhallinto tarjoavat tietoturva-alan haastavimmat ja mielenkiintoisimmat tehtävät ja juuri niistä Fitsecillä on erityisosaamista. Fitsecin omistajat näkevät yrityksen olevan tulevaisuudessa yhä pieni tietoturvayritys, mutta erinomaisen laatunsa ja tieto-taitonsa ansiosta asiakkaidensa kallisarvoinen kumppani.

Tulevaisuuden tavoite on saavuttaa tunnettuutta yrityksen erityisosaamisalueilla eli haittaohjelmatuntemuksessa ja penetraatiotestauksessa.

##### *Missio*

Fitsec haluaa vastata tärkeimpien asiakasryhmiensä eli valtionhallinnon ja CIP-toimijoiden (critical infrastructure provider), tarpeeseen saada pätevää ja laaja-alaista tietoturvaosaamista sellaisilla osa-alueilla, joiden osajia on vain vähän. Tavoite jatkossa on syventää ja laajentaa yhteistyötä niiden kanssa.

Fitsecissä halutaan keskittyä tuottamaan lähinnä sen asiantuntijoiden erityisosaamisalueisiin kuuluvia palveluita. Ajatuksena on pyrkiä mahdollisimman pian erikoistumaan peruspalveluita tarjoavista tietoturvayrityksistä. Fitseciltä ostetaan niitä vaativia tietoturvapalveluita, joiden osaamista asiakkaalla ei itsellään ole ja palvelu lähtökohtaisesti räätälöidään asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaiseksi.

Yrittäjien tavoite Fitseciä perustettaessa on ollut työllistää itse itsensä. Tavoitteena ei ole missään vaiheessa ollut kasvaa henkilöstömäärältään suureksi tai edes keskisuureksi yritykseksi. Yrityksen on tarkoitus pysyä niin pienenä että se on helposti hallittavissa ja laatu on helppo pitää korkealla tasolla. Henkilöstömäärän suhteen pienuudesta on paljon hyötyä, kun kyseessä on tietointensiivinen yritys, joka myy asiantuntijoidensa erityisosaamista.

Fitsecin tavoitteena on olla kasvuyritys, ei henkilöstömäärällä, vaan taloudellisella, maantieteellisellä, imagollisella ja markkinaosuuden sekä tunnettuuden alueilla.

## *Imago*

Imago, jota Fitsec tavoittelee, on laaja-alaiseen erityiosaamiseen keskittyvä, laadullisesti korkeatasoista palvelua tarjoava ja täysin suomalainen tietoturvayritys. Osa imagoa on osata vastata asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen ja räätälöidä palveluista aina juuri sellaisia kuin asiakas haluaa ja tarvitsee.

Fitsec haluaa tarjota asiakkailleen parasta laatua eikä tätä tavoitetta sivuuteta keskittymällä voittojen tavoitteluun. Johtavana ajatuksena on palvella niin harvoja asiakkaita, että työn laatu pysyy jatkuvasti korkealla. Uusia asiakkaita ja toimeksiantoja otetaan vastaan siis vain mikäli aikaisempien töiden laatu ei tästä kärsi. Mikäli asiakkaita on tulevaisuudessa enemmän kuin ehditään palvella, nostetaan mielummin palveluiden hintaa kuin lisätään henkilökuntaa liian suureksi ja työn laatu kärsisi tästä. Hinnan nostaminen karsii osan asiakkaista automaattisesti, eikä kenellekään tarvitse myydä eioo-ta, mikä olisi myöskin erittäin huonoa palvelua.

Fitsecin imagoa on lähdetty suunnittelemaan ja kehittämään systemaattisesti aivan toiminnan alusta saakka ja sitä päivitetään jatkuvasti. Kaikki toimenpiteet, materiaalit, tapahtumat ja palvelut on mietitty siltä kannalta, miltä halutaan näyttää asiakkaan silmissä. Sanat ja mainoslauseet eivät tarkoita mitään, mutta jokainen kontakti asiakkaan kanssa antaa tietyn kuvan ja tätä pyritään vahvistamaan kaikella toiminnalla.

Imago syntyy asiakkaan mielissä, ajan kuluessa. Näihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan, mutta aina tulos ei ole toivotunlainen. On kuitenkin tärkeä suunnitella ennalta kaikki toimenpiteet tukemaan haluttua mielikuvaa yrityksestä. Imago ja brändi syntyvät tuloksena tästä työstä joskus paljon myöhemmin.

Markkinointi- ja asiakashankintastrategialle on tärkeää luoda suuntaviivat heti alussa. Näin säästetään turhia markkinointikuluja ja imagoa. Fitsec on päättänyt keskittää markkinointitoimenpiteensä lähinnä suhdetoiminnaksi luokiteltaviin toimenpiteisiin. Lisäksi panostusta keskitetään kaikkien asiakkaille lähtevien materiaalien, kuten tarjoukset, raportit ja lopputuotteet, laadun varmistamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Asiakastyytyväisyys ei sinällään ole asiakashankinnan toimenpide, mutta sitä toteuttamalla kaikessa toiminnassa saavutetaan kuitenkin uusia asiakassuhteita. Jälkimarkkinointi kuuluu erottamattomasti asiakastyytyväisyystyöhön ja asiakkaalta esimerkiksi varmistetaan vielä myöhemmin tyytyväisyys toimeksannon lopputulokseen. Asiakkailta pyydetään aktiivisesti palautetta, jonka pohjalta toimintaa on mahdollista kehittää ennen kaikkea asiakkaita paremmin palvelemaan suuntaan.



Kohtalaisen pienellä taloudellisella panostuksella saavutetaan hyvät tulokset niin strategisissa tavoitteissa kuin asiakassuhdetyössäkin. Tavoitteet vain tulee määrittää hyvin, samoin keinot joilla tavoitteisiin päästään. Näitä seuraamalla Fitsecin on ollut helppo määrittää tehokkaimmat keinot myös asiakassuhdetoimintaansa.

## 5 Validiteetti ja reliaabeliteetti

Tutkija joutuu jatkuvasti kvalitatiivista tutkimusta tehdessään pohtimaan ja analysoimaan koko työn luotettavuutta ja tekemiään ratkaisuja. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida mitata esimerkiksi tietokoneohjelmilla, vaan tutkijan omat johtopäätökset ja mahdollinen teoreettinen oppineisuus ratkaisevat lopputuloksen luotettavuuden. (Eskola ym. 2005, 208) Tämän tutkimuksen tekemistä on helpottanut tutkijan henkilökohtainen asema ja työskentely yrityksessä. Lähtökohtaisesti tutkimusta arvioita yleisö on luonteeltaan epäilevää, ja heidän vakuuttamisensa onkin eräs tutkimuksen tavoitteista (Eskola ym. 2005, 209).

*”Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia.”* (Eskola ym. 2005, 213) *Reliaabelius* tutkimuksessa tarkoittaa kykyä antaa toistettavissa olevia, eli ei-sattumanvaraisia, tuloksia. Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, silti tulosten luotettavuus vaihtelee. Luotettavuutta tulee arvioida ja apuna tähän voidaan käyttää useita erilaisia tutkimus- ja mittauskeinoja. (Hirsjärvi ym. 1997, 216-218)

Kvalitatiivisen tutkimuksen subjektiivisuus tulisi myöntää avoimesti. Tutkimuksen tulos riippuu tällöin tutkimusprosessista. (Eskola ym. 2005, 210) Tässä tutkimuksessa on pyritty, huolimatta tekijän asemasta yrityksessä, kiinnittämään erityistä huomiota objektiiviseen lähestymistapaan. Tavoite on ollut pyrkiä katsomaan yritystä ulkopuolisen näkökulmasta ja tehdä kysymykset ja havainnot tähän näkökulmaan perustuen. Koska alusta saakka on objektiivisuuden tavoite ollut mukana työssä, on tavoitteen saavuttaminen ollut helpompaa. Luonnollisesti siihen on kuitenkin mahdoton päästä täysin, sillä yrityksen ulkopuolinen havainnoitsija olisi ollut vailla monia tietoja, jotka alitajuisesti estävät osan tutkijan objektiivisuuden tavoitteesta. Onkin otettava huomioon, että tutkimus on tehty yrityksen sisäisen näkökulman pohjalta ja jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, tulisi se myös tällöin tehdä sisäisestä näkökulmasta.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa voidaan apuna käyttää esimerkiksi tilastollisia menetelmiä, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden toteaminen ei ole aivan näin yksiselitteistä. Tästä huolimatta tulisi tutkimuksen tuloksia arvioida kvalitatiivisissakin tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 1997, 216-218)

Aineiston riittävyys ja kattavuus määrittävät osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Materiaalia ei kuitenkaan kannata ahnehtia liikaa. (Eskola ym. 2005, 215)

On oleellista tietää, että mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tämä on tutkimuksen *validius* eli pätevyys. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on kuvauksen, esimerkiksi henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien, ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. Olosuhteiden tarkka selittäminen lisää tutkimuksen validiteettia. On oleellista kertoa perusteet, joihin tutkija päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 216-218)

Opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa validiteettia on pyritty lisäämään tekemällä useita haastatteluja, jolloin aiheet ja kysymykset ovat paitsi täsmentyneet, myös täydentyneet työn edetessä.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Työn keskeiset tulokset

Liiketoimintasuunnitelman sisältämät asiat on hyvin pohdittu ajatustasolla ja keskitytty oleellisten aiheiden kehittämiseen yrityksen alkumetreiltä saakka. Tämä on erinomainen lähtökohta yrityksen toimintaa ajatellen, mutta vasta tämä työ on saattanut ajatukset ja käytännöt kirjalliseen muotoon.

Vaikka tutkimuksessa ei ollutkaan tarkoitus kehittää toimintaa, löydettiin yrityksen strategioista joitain puutteita eli kehityskohteita tulevaisuuteen. Tämä tuo tutkimukselle lisäarvoa, sillä epäkohtiin jotka ovat selvillä on huomattavasti helpompi puuttua kuin epäselviin ongelmakohtiin.

Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen on Fitsecissä aina työn alla. Lähtökohta koko yritystoiminnalle on se, että koskaan ei voi olla niin tyytyväinen itseensä että kuvittelee yrityksen olevan valmis. Maailma ympärillä muuttuu ja vaatii jatkuvaa reagointia ulkoisiin tapahtumiin. Yrityksen täytyy olla ketterä pärjätäkseen ja tämä on eräs Fitsecin kilpailuetu suuria ja jäykkiä kilpailijoita vastaan. Tutkimuksen ansiosta huomattiin tämä etu ja sen tuomat hyödyt paremmin kuin aikasemmin. Tähän on tarkoitus jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota operatiivisessa toiminnassa, jolloin hyödyt saadaan käyttöön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

### *Henkilökohtainen erityisosaaminen kilpailuetuna ja suurena henkilöriskinä*

Ehdottomasti tärkeimmäksi asiaksi, sekä pääoman että riskien osalta, määrittyi omistajien eli pääasiallisten liikevaihtoa tekevien henkilöiden henkilökohtainen erityisosaaminen ja tietotaito. Yrityksen toiminta on todella henkilöriippuvaista ja tässä piilee myös suuri riski, jota on mahdoton ennaltaehkäistä täysin. Huolellinen suunnittelu mahdollisten erilaisten kriisien varalta korostuu pienessä yrityksessä. Henkilöstön lisääminen osaltaan auttaisi tähän ongelmaan ainakin osittain.

### *Asiakassegmenttien tarkempi määrittäminen*

Asiakassegmentit olivat tavallaan tarkasti määritetyt, mutta työn edetessä ne määrittyivät entisestään ja muuttuivat osittain. Löydettiin uusia asiakasryhmiä joille Fitsecillä on tarjolla innovatiivisia ratkaisuja joita ei muualta ole saatavissa ja toisaalta osittain poistettiin tavoitelluista asiakkaista ne, joille tarjottavissa palveluissa on olemassa kilpailua markkinoilla.

### *Laatutyön merkityksen korostaminen myös tulevaisuudessa*

Eräänä tärkeänä tuloksena korostui omistajien sitoutuminen korkeaan laatuun. Asiakas otetaan aina mukaan prosessiin, jolloin toimeksiannot suoritetaan varmasti asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta. Yrityksen avulla ei olla tekemässä nopeita voittoja, vaan omistajat haluavat varmistaa työpaikan loppuelämäkseen ja asiakastyytyväisyyden korostaminen jokaisessa työtehtävässä on aivan avainasemassa tavoitteen saavuttamiseksi.

### *Innovaatiotyön kehittäminen*

Fitsecissä on aitoa halua ja tietotaitoa uusiin innovaatioihin tietoturvan alalla. Opinnäytetyön edetessä on parin vuoden aikana kehitetty joitain aivan uusia palveluita, joita ei vielä ole markkinoilla ollut tarjolla. Osa näistä on vieläkin jatkokehitysvaiheessa, mutta osa on jo loppukäyttäjillä saakka. Innovaatiotyötä on lähdetty tekemään siltä pohjalta, että on pohdittu asiakassegmentin todellisia haasteita ja ongelmia ja yritetty löytää niistä sellaiset, joihin ei vielä ole olemassa tarjolla ratkaisua. Innovaatioihin keskittyminen jatkossakin vahvistaa entisestään yrityksen kilpailukykyä, sillä palveluja kehitetään ainoastaan asiakkaan näkökulmasta lähtien ja yhdessä heidän kanssaan.

Innovaatiotyö on jokapäivästä arkea Fitsecissä. Aktiivisesti pyritään etsimään parempia ja tehokkaampia keinoja tehdä asioita, välittämättä oletetuista rajoitteista. Mitään ei tarvitse tehdä niin kuin on aina tehty, mikäli löytyy parempikin keino. Tätä ajatusta käytetään myös

palvelujen kehittämisessä ja asiakassuhdetyössä. Luotaessa tulevaisuuden strategisia suuntaviivoja, on niitä aina syytä lähteä pohtimaan tarpeen pohjalta. Fitsecissä seurataan eräitä megatrendejä, joissa voi ilmetä monia mahdollisuuksia myös tietoturva-alalla. Näitä ovat 24 h -yhteiskunta, globaali epävarmuus, työn siirtyminen halvan työvoiman maihin ja bio-yhteiskunta. Lisäksi on aiheellista yrittää ajoissa huomata heikkoja signaaleja ja outoja ilmiöitä, joista voi myöhemmin kehittyä megatrendejä. Näin voidaan ryhtyä muokkaamaan omaa liiketoimintaa ajoissa järkevään suuntaan.

## 6.2 Jatkotutkimukset

### *Kasvustrategian luominen*

Fitsecillä ei ole vielä olemassa edes strategiatasolla hallittua kasvusuunnitelmaa. Sen puuttuminen ei ole ongelma vielä, mutta kasvun lähtiessä käyntiin on jo myöhäistä miettiä kasvua ohjaavia tekijöitä. Kasvustrategia on tärkeää pohtia etukäteen, tällöin on mahdollisuus hahmottaa potentiaaliset riskitekijät ja mahdollisuudet aivan eri tavalla kuin kasvun jo ollessa käynnissä. Kun kasvua on lähdetty ohjaamaan jollain tietyllä, mahdollisesti ennalta määräämättömällä tavalla, saattaa linjausten muuttaminen jälkikäteen olla hankalaa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa kasvustrategia suunnitellaan ja kirjoitetaan kirjalliseen muotoon, sitä varmemmalla pohjalla ollaan kasvun alkaessa. Eikä riitä pelkästään strategian suunnittelu, vaan strategiaa eniten määrittävä ominaisuus on, että kasvu tapahtuu hallitusti.

### *Prosessien saattaminen kirjalliseen muotoon*

Eräs löydetty tärkeä jatkotutkimuksen aihe oli, että Fitsecin prosessit olivat pääosin hyvin hallitut ja suunnitellut, mutta nekaan eivät olleet kirjallisessa muodossa. Suunnitelma kirjalliseen muotoon saattamisesta on olemassa, mutta resursseja projektin toteuttamiseksi ei ole vielä määrätty. Tehtävä olisi hyvä vastuuttaa mahdollisimman nopeasti, sillä prosessien kuvaamisen hyöty tulee parhaiten esiin uusia työntekijöitä hankittaessa. Valmiit prosessikuvaukset helpottavat uuden henkilön pääsemistä sisään työtehtäviinsä ja yrityksen toimintoihin, sekä osaltaan varmistavat yhtenäisen laadun aina asiakkaalle saakka.

## Lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Talentum Media.

Alikoski, R. & Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Fitsec Oy. 2012. Tietoturvakartoituksen osa-alueet. Luettu 24.1.2012.  
<http://www.fitsec.com/evil-eye.html>

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. TULOS Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärvi: Marjan arkit.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu - Dynamic and innovative business model. Tampere: Swot Consulting Finland.

## Kuviot

Kuvio 1: Evil Eyen auditoitavat tietoturvan osa-alueet .....	33
--	----

Liitteet

Liite 1: Fitsec Oy:n liiketoimintasuunnitelma

# Liiketoimintasuunnitelma Fitsec Oy

Fitsec Oy on virallisesti perustettu 7.4.2009. Kaksi ensimmäistä vuotta yrityksen toimintaa ja konseptia kehitettiin ja hiottiin määrätietoisesti tiettyjä tavoitteita kohti. Haluttiin välttää virheet ja tehdä asiat kerralla oikein. Järkevällä etukäteissuunnittelulla ja ottamalla riskienhallinta alusta saakka mukaan jokapäiväiseen toimintaan, on suurilta riskeiltä ja virheiltiltä välttytty ja korjausliikkeet on ollut mahdollista tehdä joustavasti. Toimintaa on tarkasteltu objektiivisesti ja kehitetty strategisia suunnitelmia ja toimenpiteitä joustavasti vastaamaan aina kulloisiakin uusia tavoitteita ja tarpeita.

Perusmotiivina yrityksen perustamiselle toimivat Koivusen ja Pahlmanin elinikäinen harrastus ja kiinnostus tietoturvasuutta kohtaan sekä halu tehdä sitä työkseen. Molemmilla on laaja-alainen osaaminen tietoturva-alalta, niin hallinnolliselta kuin tekniseltäkin osalta.

Tietoturva-alalla on Suomessa vain vähän todellisia huippu-asiantuntijoita. Heistä on suuri pula, koska tietoturva-alueet lisääntyvät ja muuttuvat yhä haastavammiksi nopeaa tahtia. Ala on haastava ja jatkuvasti kehittyvä, mikä lisää Fitsecin asiantuntijoiden mielenkiintoa itseopiskeluun ja ajan hermoilla pysymiseen. Asiantuntijan tulee jatkuvasti pysyä kehityksen edellä, sillä tällä hetkellä ajantasaiset tiedot ja taidot eivät ole sitä enää muutaman kuukauden kuluttua. Koivunen ja Pahlman käyttävätkin suuren osan ajastaan tietoturva-alan kehittämisen seuraamiseen ja pitävät näin yllä erityisosaamistaan ja yrityksen tärkeintä omaisuutta.

Yrittäjänä toimimisessa perustajat arvostavat itsenäisyyttä työaikojen, työn määrän, työtehtävien, asiakkaiden valinnan ja palkan suhteen. Lisäksi yrittäjänä saa itse kiitoksen hyvin tehdystä työstä, mikä on paljon palkitsevampaa kuin palkkatyöstä saatu palaute.

### Liikeidea ja strategia

Fitsecin toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaalle juuri sitä palvelua jota tämä tarvitsee ja palvelut räätälöidään aina asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vastaaviksi. Yrityksen liikeidea kiteytettynä onkin tarjota räätälöityjä tietoturvapalveluita ja tarjota palvelun toteuttamiseksi laaja-alaista erityisosaamista tietoturva-alalta.

Tärkeänä osana toimeksiantoa selvitetään asiakkaan todelliset tarpeet ja suoritetaan työ ja tulosten analysointi asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta. Asiakas hyötyy tällöin eniten ostamastaan palvelusta ja saa juuri sitä mitä on tilannut. Asiakas ei välttämättä aina pysty itsekään erittelemään ja nimeämään tarvettaan, jolloin ammattitaitoinen tietoturva-asiantuntija osaa kokemuspohjansa perusteessa kysyä oikeat kysymykset, joilla palvelun tarve määritellään asiakasta parhaiten hyödyttäväksi.

Tärkeämpää kuin rajata toimintaa ja tarjottuja palveluita on pyrkiä täyttämään tarve. Fitsec siis tarjoaa sitä palvelua jota asiakas haluaa ja tarvitsee, juuri niin kattavana kuin asiakas toivoo. Palvelut räätälöidään lähtökohtaisesti aina asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisiksi. Tähän yrityksellä on erinomaiset edellytykset, sillä sen jokaisella tietoturva-asiantuntijalla on yksistäänkin laaja osaamis- ja kokemuspohja sekä hallinnollisesta - että teknisestä tietoturvasta ja tiimityöskentely lisää entisestään potentiaalia täyttää asiakkaan tarpeet ennen kaikkea asiantuntevasti ja laadukkaasti.

Fitsec ei kilpaile hinnalla vaan laadulla. Asiakkaat palvelevat loppuun saakka huolella, eikä loppu tarkoita samaa kuin loppuraportin palautus tai työstä saadun palkkion saapuminen pankkitilille. Työ on saatettu loppuun, kun asiakas on kaikin puolin tyytyväinen. Yrityksessä halutaan ottaa vastaan vain niin paljon toimeksiantoja kuin pystytään laadukkaasti toteuttamaan. Aikatauluja ei suunnitella niin tiukoiksi, ettei vanhoja asiakkaita pystyttäisi palvelemaan lyhyelläkin varoitusaajalla.

Fitsecin tärkeimpiin arvoihin kuuluvat asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöisyys. Näihin panostetaan erityisesti kaikessa mitä tehdään. Kaikki toiminta suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta lähtien, jotta saavutettaisiin mahdollisimman suuri asiakastyytyväisyys. Tämä takaa yritykselle myös tulevaisuuden, ei vain nykyisyyttä. Vanhat asiakkaat pyritään



palvelemaan niin hyvin, että he ostavat jatkossakin kaikki tietoturvapalvelunsa Fitseciltä. Yrityksessä ei pyritäkään aktiivisesti hankkimaan uusia asiakkaita markkinoimalla, vaan suusta suuhun -markkinointi kertovat Fitsecin olemassaolosta ja ammattitaidosta. Tavoite onkin, että Fitsecissä ei myydä vaan siltä ostetaan. Monet asiakkaat pyytävät asiantuntijoita ehdottamaan, asiantuntijuutensa ja laajan osaamisensa perusteella, juuri heidän tarpeisiinsa palveluita, joita asiakkaalle ei itselleen tule mieleen kysyä. Tämä kertoo asiakastytyväisyydestä ja asiakkaan luottamuksesta työn laatuun.

Yritystä suunniteltaessa Fitsecin perustajat eivät halunneet lähteä toimimaan kuten tietoturvayritykset yleensä toimivat, vaan lähtökohdan tuli olla objektiivinen näkökulma yritysmaailmasta ja nollapohja-ajattelu. Mitään ei tarvitse tehdä kuten aina on tehty, vain sillä perusteella näin on ollut aina ennenkin. Kaikki toiminta tulee pohtia niin, että löytyy paras mahdollinen keino tehdä asioita, riippumatta siitä tekevätkö kilpailijat niin vai eivät. Unohdettiin tietoturva-ala ja suuntaviivoja lähettiin hakemaan tarkastelemalla menestyviä yrityksiä yleensä, etsimällä niistä yhteisiä menestystekijöitä, täysin riippumatta alasta. Samat lainalaisuudet toimivat alalla kuin alalla, sillä asiakas ei lopulta koskaan ole yritys vaan ihminen joka toimii yrityksessä. Tämä lähtökohtien erilaisuus antaa ennemminkin kilpailuedun ja erottaa Fitsecin kilpailijoista, kuin toimisi alalla eristävänä tekijänä.

Eräs tärkeimmistä toimintaa ohjaavista strategisista valinnoista on tehdä kaikki toimenpiteet ja taloudelliset päätökset nollapohja-ajattelun mukaisesti eli niin kuin liiketoiminnan näkökulmasta on järkevintä. Kaikki kyseenalaistetaan ja etsitään perustellusti paras vaihtoehto kullekin toiminnalle aina aika ajoin uudestaan. Tämä periaate on luonnollisesti johtanut siihen, että Fitsecissä toimitaan monessa asiassa toisin kuin tietoturva-alalla yrityksissä yleensä toimitaan. Tämä vähentää vertailukelpoisuutta kilpailijoihin, mikä puolestaan mahdollistaa asioiden tekemisen vapaammin. Eräs esimerkki tästä on hinnoittelu, joka Fitsecillä lähes kaikissa toimeksiannoissa on kiinteä projektihinta kilpailijoiden käyttäessä hinnoittelussaan tuntihintaa.

Fitsecissä strategia ei tarkoita vain kirjallisesti tehtyä suunnitelmaa, joka on tehty koska sellainen kuuluu tehdä ja jota säilytetään mapissa eikä koskaan lueta. Strategia tarkoittaa tavoitteiden ja tahtotilojen määrittämistä ja niihin pyrkimistä jokapäiväisessä toiminnassa. Strategia on joustava käsitys, joka muokkautuu edetessään, ei kahlitseva ja rajoittava tekijä.

Fitsecissä tiedostetaan, että yritys ei ole koskaan valmis eikä se voi pysähtyä paikoilleen. Kun strategiset tavoitteet on määritelty, kehitetään toimintaa vähitellen mutta määrätietoisesti pienin välitavoittein niitä kohti. Joskus on järkevintä muuttaa strategisia tavoitteita ja tämä onnistuu kun ollaan jatkuvasti tietoisia yrityksen kokonaistilasta. Toimenpiteet tulee myös yrityksen myöhemmissä vaiheissa suunnitella ja toteuttaa objektiivisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Ei ole tarkoituksenmukaista pysyä tiukasti kenties vuosia sitten tehdyissä strategisissa päätöksissä, mikäli esimerkiksi olosuhteet muuttuvat. Järkevämpää on tarkastella yrityksen kokonaisuutta jatkuvasti ja tehdä korjausliikkeet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mahdollisimman pienin vahingoin.

Yksittäisten strategisten tavoitteiden toteuduttua pohditaan aina seuraavat tavoitteet ja tehdään niille realistiset toteutuskeinot ja aikataulut. Näin pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa ennalta määrättyyn suuntaan ja tarpeeksi pienin välitavoittein, jotta strategian toteuttaminen on mahdollisimman joustavaa mutta silti määrätietoista eikä kehitys pysähdy. Fitsecillä on olemassa vastuuhenkilö strategiatyöhön, mikä tarkoittaa että siihen on budjetoitu sekä aikaa että rahaa ja strategiatyöskentely nähdään tärkeänä mahdollisuutena tulevaisuuden kehittämisen kannalta, eikä niinkään pakollisena pahana jota täytyy muodollisuuden vuoksi suorittaa.

Eräs strateginen päätös on olla tietoisesti luomatta liian tiukkoja puitteita toiminnalle. Koska yrittäjillä itsellään on täysi päätäntävalta yrityksen toiminnan suunnittelussa, on järkeväkin katsoa rauhassa tilannekohtaisesti strategian toteuttamisen toimenpiteet. Tällöin voidaan esimerkiksi tehdä monia mielenkiintoisia, mutta taloudellisesti huonommin kannattavia, projekteja ja yleishyödyllistä yhteistyötä monien eri tahojen kanssa.

Tärkein strateginen päämäärä lähivuosille on syventää yhteistyötä nykyisten asiakkaiden kanssa laajentamalla palveluvalikoimaa kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja vähän kerrallaan. Tavoitteena on siis kasvattaa liikevaihtoa ja -voittoa ja tällä tavoin laajentaa toimintaa, mikä tarjoaa tulevaisuudessa mahdollisuuden tehdä erilaisia laajentumiseen liittyviä strategisia päätöksiä. Tällä hetkellä tavoitteena ei ole niinkään tietoisesti lisätä henkilöstön määrää, mutta tämän tarpeen ilmetessä ollaan valmiita työllistämään uusia henkilöjä yritykseen.

Fitsecissä on tehty tietoinen strateginen päätös olla toteuttamatta perinteistä budjetointia, vaan kaikki menot pohditaan nollapohjabudjetoinnin kautta. Mitään hankintoja ei siis esimerkiksi tehdä vain siksi, että niin tehtiin edellisenäkin vuonna. Jokaisen menoerän tulee olla perusteltu ja lähtökohtana aito tarve hankinnalle. Menoja ei arvioida rahamäärän perusteella vaan aina mietitään mitä tällä rahalla saa. Hankinnat ovat siis sijoituksia, joilla on tarkoitus saada aikaan uutta liiketoimintaa, eivät vain kuluja tai kustannuksia. Tämä periaate pätee esimerkiksi asiakassuhdetyössä.

Ulkopuolinen rahoitus niin pankista kuin sijoittajiltakin tarkoittaa vastuuta ulkopuolisille tahoille. Vastuu on usein taloudellista, mikä vaatii yritykseltä ponnisteluja nopeiden voittojen ja tuloksen maksimoimiseksi. Sijoittajilla ei useinkaan ole intressejä pitää rahojaan yhdessä yrityksessä kovin kauaa, vaan he haluavat voitot tietyn ajan sisällä. Tämä rajoittaa koko yritystoiminnan systemaattista kehittämistä strategisia tavoitteita kohti, mikäli ne vaativat pitkää sitoutumista rahallisessa muodossa. Juuri tätä Fitsec haluaa välttää ja on tehnyt tietoisesti valinnan olla turvautumatta muuhun kuin omistajilta saatavaan pääomarahoitukseen. Omistajat haluavat pitää itsellään täyden vallan tehdä esimerkiksi pitkän aikavälin sijoituksia ja panostuksia, joista tulos nähdään mahdollisesti vasta vuosien kuluttua.

### *Kilpailuetu ja kriittiset menestystekijät*

#### *Erityisosaaminen*

Fitsecin tärkein kriittinen menestystekijä on sen asiantuntijoilla oleva erityisosaaminen muun muassa haittaohjelmien analysoinnissa sekä tietoturvaosaamisen laajuus. Heillä kaikilla on syvä sekä tekninen että hallinnollinen osaamispohja. Yleensä tietoturva-asiantuntijat tuntevat jonkin tietyn teknisen- tai hallinnollisen osa-alueen paremmin ja keskittyvät siihen. Tällöin vaaditaan usea henkilö jakamaan tieto-taitoa, jotta projektit voidaan suorittaa. Fitsecissä jokaisella on tarvittava osaaminen tehdä laajoja projekteja laadukkaasti yksinkin. Lisäksi yrityksessä käytetään tiimityöskentelyä jokapäiväisessä toiminnassa, jolloin jokaisen yksilön tietotaidot täydentyvät ja henkilökohtainen osaaminen lisääntyy.

Fitsec on erikoistunut haittaohjelma-analyysiin ja haittaohjelmien purkutyökaluihin sekä penetraatiotestauksiin. Näihin erikoistuneita tai edes näitä tarjoavia yrityksiä on maailmassa vain vähän, joten kilpailua ei kovinkaan paljoa ole.

Fitsec on erityinen tietoturvayritys sen vuoksi, että kaikilla sen tietoturva-asiantuntijoilla on vuosien työkokemus CERT-FI:stä, joka on Suomen valtion tietoturvaelin ja he ovat vuosia tutkineet korkean profiilin tietoturvatapauksia valtionhallinnon tasolla.

#### *Laatu ja asiakastyytyväisyys*

Fitsecillä ei ole paineita saada toimeksiantoja keinolla millä hyvänsä, eikä tärkeitä periaatteista tarvitse tinkiä. On mahdollista keskittyä laatuun voittojen sijaan. Tämän vuoksi yrityksellä ei ole pääomasijottajia vaan langat ovat täysin omistajien käsissä. Asiakkaan kanssa ollaan aina tekemisissä henkilökohtaisesti kaikissa asioissa ja myös palaute ja parannusehdotukset tulevat suoraan toteuttavalle taholle. Palautetta myös hyödynnetään, jotta palvelujen laatu voisi parantua jatkossa entisestään.

Asiakkaita ja toimeksiantoja otetaan vastaan vain niin paljon kuin tiedetään voitavan toteuttaa parhaalla mahdollisella laadulla. Aikataulut pidetään mahdollisuuksien mukaan väljinä, ettei laadusta tarvitse kiireen vuoksi tinkiä. Tämän vuoksi yrityksessä ei suoritetaakaan aktiivista uusasiakashankintaa, jottei tulla tilanteeseen jossa joudutaan myymään ei-oota. Tämä on erittäin paha tyytymättömyystekijä ja tätä vältetään viimeiseen asti.

Alalla harvoin käytetty projektihinnointi mahdollistaa sen, että työhön käytettyjä tunteja ei tarvitse laskea kovin tarkasti vaan työn laatu on projektin lopullinen tavoite ja mittari eikä siitä laskutettavat tunnit. Työ on suoritettu kun asiakas on täysin tyytyväinen. Asiakastytyväisyys on siis kaiken toiminnan lähtökohta ja lopputulos.

### Asiakas- ja palvelustrategia

Analysoimalla nykyistä asiakaskuntaa ja määrittämällä asiakassegmentin sekä vertaamalla näitä kahta ryhmää saadaan vastaukseksi muutostarve yrityksen resurssien kohdentamisessa.

Valitettavan usein yritykset suunnitellaan siitä näkökulmasta, että tärkein tavoite ovat nopeat voitot. Pyritään kustannustehokkuuteen täysin väärin keinoin ja nähdään asiakas vain keinona saavuttaa liikevaihtoa ja tulosta. Tällöin keskitytään usein hankkimaan aina uusia asiakkaita, vaikka tämä on moninkertaisesti kalliimpaa kuin vanhojen tyytyväisenä pitäminen. Fitsecissä pyritään keskittymään harvoin asiakkaisiin ja palvelemaan heitä niin hyvin ja kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Asiakasta ei nähdä keinona tehdä rahaa vaan arvokkaana yhteistyökumppanina, joka mahdollistaa kaiken yrityksen toiminnan.

Fitsecissä on tehty tietoinen valinta olla käyttämättä asiakashankinnassa varsinaista markkinointia ja mainontaa. Fitsec haluaa keskittää kaiken panostuksen suhdetoimintaan vanhojen asiakkaiden kanssa sen sijaan, että yrittäisi aktiivisesti saavuttaa uusia asiakassuhteita.

#### *Nykyiset asiakkaat*

Suurin asiakasryhmä on valtionhallinnon eri toimielimet. Turvallisuussyistä asiakkaita ei voi eritellä tarkemmin.

Fitsec toimii tällä hetkellä pääasiassa pääkaupunkiseudulla, mutta suurimman osan työtehtävistä voi tehdä etätyönä ympäri Suomen sekä ulkomaille. Näin ollen maantieteelliset seikat eivät välttämättä rajoita yritystoimintaa. Kilpailutilanne alalla on kovinta juuri pääkaupunkiseudulla, mutta myös suuri osa asiakkaista sijaitsee tällä alueella. Pääkaupunkiseudulta on myös hyvät liikenneyhteydet muualle Suomeen. Tietoturva-asiantuntijoiden on mahdollista tehdä suurin osa toimeksiantoista etätyönä ympäri maailman.

#### *Segmentointi*

Asiakassegmentti ei ole sama asia kuin nykyiset asiakkaat vaan segmentti määritellään osana yrityksen strategista suunnittelua. Asiakassegmentti on se ryhmä, jonka yritys haluaa asiakkaikseen.

Segmentoimalla asiakkaat voidaan paremmin määrittää tavoitteiden saavuttamisen vaatimat ponnistukset. Tällöin tiedetään tarkemmin haluttujen asiakkaiden tarpeet ja pystytään vastaamaan juuri niihin. Suhdetyötakin on helpompi tehdä, kun tiedetään kenen kanssa tulee asioida, jotta strategiat saadaan tuotua käytännön tasolle saakka.

Tarjontaa tuotteista ja palveluista on maailmassa enemmän kuin kysyntää ja tämä luo automaattisesti tilanteen, jossa samalla alalla toimivat yritykset joutuvat kilpailemaan keskenään asiakkaiden huomiosta. Erikoistuminen on nykyään lähes välttämätöntä, mikäli haluaa menestyä. Kaikkea kaikille on ei mitään ei kenellekään. Tämän on tiedostettu myös Fitsecissä. On uskallettava keskittyä mahdollisimman kapealle osaamisalalle, josta voidaan tavoitella suurtakin markkinaosuutta. Fitsecin asiantuntijoiden erityisosaamisen ja

kiinnostuksen perusteella luonnollinen valinta erikoistumisalaksi oli haittaohjelma-analyysit ja purkutyökalut haittaohjelmille sekä penetraatiotestaus, sillä todellisia osajia ja kilpailua näillä osa-alueilla on vain vähän.

Fitsec on määritellyt jo olemassa olevien asiakkaiden, eli valtionhallinnon eri toimijoiden, lisäksi asiakassegmentikseen CIP-toimijat (critical infrastructure provider) globaalisti. CIP-toimijat ovat kunkin valtion kriittisen infrastruktuurin ylläpitoon liittyvät toimijat kuten internetpalvelujen tarjoajat, pankit, logistiikka-alan yritykset ja valtionhallinnon eri toimitahot.

CIP-toimijoihin keskittyviä tietoturva-yrityksiä ei ole Suomessa muita kuin Fitsec. Muut tietoturva-yritykset myyvät kaikkea kaikille. Globaalisti katsottuna varsinaisia kilpailijoita on korkeintaan kourallinen.

Kyseinen segmentti on valittu sillä perusteella, että valtionhallinnolta ja CIP-toimijoilta saatavat toimeksiannot ovat tietoturva-alan haastavimpia, mielenkiintoisimpia ja eniten laaja-alaista erityisosaamista vaativia. Niistä saadaan perustellusti myös paras kate työlle.

Asiakassegmentti on uskallettava määrittää niin kapeaksi, että samaan segmenttiin keskittyvää toista saman alan yritystä ei ole. Näin voidaan saavuttaa suuri osuus pienestä kohderyhmästä. Edellytyksenä on luonnollisesti, että osaaminen riittää tarjoamaan asiakkaille aina laadukkaan lopputuloksen ja Fitsecin asiantuntijoiden osaaminen on juuri sitä, jota tämän segmentin asiakkaat tarvitsevat.

### *Palvelustrategia*

Fitsec haluaa luoda asiakassuhteita, ei vain yksittäisiä kauppvoja. Palveluja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakasta autetaan toimeksiantoon liittyen myös loppuraportin toimittamisen jälkeen. On kaikkien edun mukaista, että asiakas saa juuri sitä palvelua jota tämä tarvitsee, eikä jotain sinne päin. Yritykset valmistavat paljon tuotteita ja tarjoavat palveluita joita kukaan ei kuitenkaan tarvitse. Tällöin joudutaan myymään ja markkinoimaan, vaikka hyvää tuotetta ja palvelua ei tarvitse myydä, se ostetaan. On järkevää jo palvelua suunniteltaessa pohtia palvelu asiakkaan todellisten tarpeiden mukaan ja löytää ja täyttää olemassa oleva tarve. Tämä auttaa myös palvelun myymisessä, sillä hyvä palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman ja asiakas ostaa ratkaisun mielellään.

Fitsec pyrkii palvelemaan asiakkaan niin, että tämä saa kaiken erityisosaamista vaativan tietoturvapalvelun samasta paikasta. Fitsecillä on tähän hyvät edellytykset, sillä kaikilla asiantuntijoilla on laaja osaaminen alalta ja yrityksessä käytössä oleva tiimityöskentelyn malli auttaa täydentämään ja jakamaan kaikkien henkilöiden tietoa ja osaamista. Asiantuntijoiden yhteinen tietotaito takaa laadukkaasti suunnitellun ja toteutetun toimeksiannon eikä työtä suoritamaan tarvita suurta henkilömäärää. Alusta asti asiantuntevasti ja laadukkaasti suunniteltu ja toteutettu tietoturvatoyteksiänto maksaa itsensä nopeasti takaisin. Fitsecin suorittamana työt suoritetaan kuten on sovittu, aikataulussa pysytään eikä ylläskutusta synny.

Fitsecin asiantuntijat seuraavat jatkuvasti tietoturvakenttää, omaksuvat alan uusia uhkamalleja ja -tekniikoita ja pystyvät toimeksiannoissa heti käyttämään hyödyksi tietoa viimeisimmistä tietoturvaohjelmista. Tämä takaa, että työt on tehty viimeisimmillä mahdollisilla tiedoilla, jolloin niistä saadaan myös paras mahdollinen hyöty.

### *Palvelukuvaukset*

#### *Penetraatiotestaus eli tietoturvallisuuden tason testaus*

Fitsec on tuotteistanut penetraatiotestauksen ja kattavan tietoturvakartoituksen palvelun Evil Eye -nimellä. Palvelulla varmistetaan että koko organisaation tietoturva käydään huolellisesti läpi kokonaisuutena. Evil Eye on Fitsecin yrityksille suuntaama päätuote.

Tietoturvakartoituksessa käydään yrityksen tietoturvaan liittyvät asiat kokonaisvaltaisesti läpi. Kartoituksen avulla voidaan varmistua siitä, että yrityksen sekä hallinnolliset että tekniset tietoturvamekanismit ja -kontrollit ovat ajantasaisia ja riittäviä yrityksen tietopääoman turvaamiseen. Nykytilan kartoitus ja kuvaus on tärkeää, jotta tiedetään realistiset lähtökohdat joista tietoturvasoaa lähdetään kehittämään. Myös yrityksen tietoturvasta vastaavien henkilöiden tulee saada objektiivinen kuva tietoturvan nykytilasta ja tämä on eräs kartoituksen tärkeistä tavoitteista. Mikäli keskitytään vain osaan tietoturvan alueista, jää kokonaisuus hahmottamatta eivätkä tulokset ole luotettavia ja realistisia. Yrityksen tietoturvaa on tarkkailtava kokonaisuutena, koska tietoturvan eri osa-alueet täydentävät toisiaan. Sekä ulkosiin että sisäisiin uhkiiin varautuminen on tärkeää, sillä vain kaikkien osa-alueiden toimivuus yhdessä varmistaa hyvän tietoturvan.

Evil Eyen erottaa muiden tietoturvayritysten tekemästä penetraatiotestauksesta merkittävimältä osin se, että Evil Eyessa testaus suoritetaan suurimmaksi osaksi käsin eikä automaattiohjelmiä hyväksi käyttäen kuten yleensä on tapana tehdä. Käsin tehty työ on avain tehokkaampaan penetraatiotestaukseen ja realistisiin tuloksiin. Palvelu räätälöidään jokaisen asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaiseksi ja painotetaan heille tärkeimpiä osa-alueita. Palvelua räätälöidään, päivitetään ja muokataan työn edetessä, jotta asiakas saa testauksesta parhaan mahdollisen hyödyn. Evil Eye suoritetaan käyttämällä hyödyksi kaikkia tarvittavia työskentelymenetelmiä, kuten tiedustelua, phishingiä, social engineeringia ja kohdistettuja hyökkäyksiä, aina tarpeen mukaan. Työn suunnittelussa käytetään luovuutta, sillä osaavat hyökkääjät eivät myöskään käytä automaattityökaluja. Myös paljon avointa tiedustelutietoa kerätään eli selvitetään realistisesti, kuinka houkutteleva asiakasorganisaatio on hyökkääjien mielestä.



Kuvio 4: Evil Eyen auditoitavat tietoturvan osa-alueet (Fitsec Oy 2011)

### Tietoturvakoulutukset

Fitsecin tarjoamien tietoturvakoulutuksien tarkoitus on syventää asiakasorganisaation tietoutta vaativilla tietoturvan erityisosaamisalueilla, kuten reverse engineering, mobiilihaittaohjelmien analysointi ja haittaohjelmien etsiminen yrityksen sisäverkosta. Koulusta voidaan tarjota niin hallinnollisissa kuin teknisissä aiheissa ja ne räätälöidään aina asiakkaan tarpeen mukaan. Koulutusta järjestetään tarvittaessa myös etäkoulutuksena. Tämä koskee lähinnä Fitsecin asiakkaita Suomen ulkopuolella. Koulutuksia tarjotaan sekä valtionhallinnolle että yrityksille, mutta koulutusaiheet ja menetelmät räätälöidään aina kohdeyleisön mukaisiksi.

### *Haittaohjelma-analyysit*

Haittaohjelma-analyysit suoritetaan esimerkiksi silloin, kun haittaohjelma on jo iskenyt organisaation sisäverkkoon. Tällöin on tärkeää tietää mitä juuri kyseinen haittaohjelma tarkalleen ottaen tekee. Fitsecin asiantuntijapalvelun avulla asiakasorganisaatio saa tietoonsa tarkasti mitä haittaohjelma tekee, jolloin sen pysäyttäminen ja torjunta on huomattavasti helpompaa. Uusia haittaohjelmavariantteja ilmaantuu suuria määriä vuosittain. Asiakas itse määrittelee analyysin laajuuden. Keskustelua laajuudesta voidaan käydä myös analyysiä suoritettaessa.

### *Forensiikka eli tietorikosten tutkinta*

Forensinen tutkinta mahdollistaa löytyneen rikokseen liittyvän tiedon käyttämisen todistusaineistona mahdollisessa oikeudenkäynnissä. Tietoturvaloukkauksen tapahtuessa on äärimmäisen tärkeää, että tietoturvaloukkauksen kohteena olleita tietojärjestelmiä tutkii asiansa osaava ammattilainen. Forensiikan ammattilainen voi löytää tietojärjestelmästä runsaasti materiaalia, jonka avulla tietoturvaloukkauksista saadaan luotettavaa tietoa. Forensiikkaa voidaan käyttää niin haittaohjelmaepäilyiden kuin sisäisten uhkien tutkintaan.

### *Incident response eli tietoturvapoikkeamien hallinta*

Incident response on tietoturvaloukkauksien havainnointia ja niihin reagoimista. Kohdistetut hyökkäykset yrityksistä vastaan ovat lisääntyneet viime vuosien aikana. Pitkään suunnitellut ja taidokkaasti toteutetut hyökkäykset ovat normaalisti hankalasti havaittavia, mutta henkilökuntaa kouluttamalla ja tietoturvaprosesseja noudattamalla hyökkäysten aiheuttamaa vaaraa saadaan ainakin pienennettyä. Onnistuneet kohdistetut hyökkäykset voivat pahimmillaan johtaa yrityssalaisuuksien vuotamiseen kilpaileville yrityksille.

### *Reverse Engineering eli tietokonekielisen koodin takaisinmallinnus*

Reverse Engineering on käsite, jolla tarkoitetaan ohjelmiston tietokonekielisen koodin takaisinmallinnusta ohjelmointikielille joka on helpommin luettavissa. Tämä taito on nykypäivänä harvinainen. Yritykset voivat tarvita reverse engineeringiä palveluna esimerkiksi silloin, kun ovat jostain syystä menettäneet lähdekoodin luomaansa ohjelmistoon. Palvelun avulla näillä yrityksillä on mahdollisuus saada takaisin luettavassa muodossa oleva lähdekoodi omasta ohjelmistostaan.

### *Mobiilitietoturva*

Fitsecin palveluvalikoimaan kuuluvat myös matkapuhelintietoturvaratkaisujen turvallisuusarvioinnit, matkapuhelinforensiikka ja mobiilihaittaohjelmien analysointi. Asiantuntevaa mobiilitietoturvaosaamista tarjoavat Suomessa vain harvat yritykset.

### *Ohjelmistoaudoitinnit*

Ohjelmistohaavoittuvuuksien hallinta on tärkeä osa tietoturvaa. Yrityksen tietojärjestelmiin asennettujen ohjelmistojen tietoturvaavoittuvuuksien hyväksikäyttö on yleisin verkkorikollisten käyttämä väylä yrityksen sisäverkkoon. Ajan tasalla olevat tiedot asennetuista ohjelmistoista ja niiden versioista, kuten myös ohjelmistopäivitysten keskitetty hallinta, on tehokas tapa rajoittaa ohjelmistohaavoittuvuuksien hyväksikäyttöä ja samalla suojella koko yrityksen sisäverkkoa.

### *Muut palvelut*

Edellä mainittujen palveluiden lisäksi asiakkaalle räätälöidään palvelu tarpeeseen kuin tarpeeseen, palvelun nimikkeestä riippumatta. Hinnoittelu täysin räätälöidylle palvelulle mietitään aina tapauskohtaisesti palvelun laajuudesta ja haasteellisuudesta riippuen.

### Hintastrategia

Fitsec myy palvelujaan vain niin paljon, että ehtii varmasti palvelemaan asiakkaitaan laadukkaasti aina loppuun saakka. Lisääntynyt kysyntää nostaa lopulta hintaa, sillä työn laadusta ei haluta joutua tinkimään kiireen vuoksi.

Hintaa on vaikea nostaa, kun asiakas on sisäistänyt hinnan. Tämän vuoksi Fitsec on päättänyt hinnoitella tuntiperusteisesti suoritettavat toimeksiannot suurten tietoturvyritysten hintoja vastaaviksi jo heti alusta saakka. Tämä vähentää huomattavasti paineita nostaa hintoja toiminnan lisääntyessä.

#### *Projektiperusteinen hinnoittelu*

Projektiperusteisen hinnoittelun etu asiakkaalle on se, että toimeksiannossa käsitellään huolellisesti kaikki ennalta sovitut osa-alueet. Tällöin asiakkaan ei tarvitse kenties joutua valitsemaan lisäkustannusten tai työn laadun ja laajuuden välillä vaan työhön käytetään aikaa niin kauan että saadaan aikaan laadukkaat ja asiakasta parhaiten hyödyttävät tulokset. Lopullinen hinta on kiinteä, ennalta sovittu summa joka sisältää kaiken mitä on sovittu.

Projektiperusteisen hinnoittelun ajatuksena on tarjota asiakkaalle helposti ennustettavat kustannukset ja ennalta sovittu toimeksiannon laajuus. Tilatessaan palvelun kustannus ja sovittu työn tavoite ovat asiakkaan tiedossa jo tilausvaiheessa ja asiakas tietää mitä tarkalleen ottaen saa ja millä hinnalla.

Tuntiperusteisesti hinnoitellussa työssä tarvitaan usein lisätunteja, mikä aiheuttaa valitettavia ja yllättäviä lisäkustannuksia. Projektiperusteisesti hinnoitellussa työssä tältä vältytään ja tiedetään toimeksiannon todelliset kustannukset. Sama pätee esimerkiksi koulutuksiin, joista asiakkaalle kerrotaan kokonaishinta sisältäen niin materiaalit, koulutuksen, matkakulut kuin muutkin koulutuksen aiheuttamat menoerät. Projektit tulevat Fitsecin tekemänä kokonaishinnaltaan suuria yrityksiä edullisemmaksi, koska laskutus tapahtuu vain etukäteen sovittujen, realistisiin kokemuksiin perustuvien arvioiden perusteella ja kokonaishinta pysyy näin kilpailukykyisenä.

Fitsec hinnoittelee työnsä suhteellisen korkealle myös imagosyistä. Suuri osa toimeksiannoista tulee vanhoilta asiakkailta tai uusilta asiakkailta joille on suositeltu Fitseciä, eikä tällöin tärkein kriteeri ole hinta vaan laatu. Mikäli asiakas epäilee hinnan oikeellisuutta, on Fitsecin edustajan tehtävä perustella se. Asiakkaalle kerrotaan mitä hinnalla saa, eli ajantasaista erityisosaamista ja ratkaisu juuri asiakkaan ongelmaan.

### Organisaatio- ja henkilöstöstrategia

Kun yritys on pieni, alle kymmenen hengen yritys, voidaan olla osa yhtä tiimiä. Tiimityöskentelyssä on ennen kaikkea se hyöty, että kaikki tietävät missä mennään ja mitä toiset tekevät. Tällöin vältytään useimmilta virheiltä, sillä kommunikointi on helppoa, toimenpiteet joustavia ja virheisiin niihin voidaan puuttua jo ennalta käsin. Tiimityö onkin eräs Fitsecin pääperiaatteista, sillä se sitouttaa henkilöstön tehokkaasti yhteisiin tavoitteisiin ja tekee kaikista tavallaan yhteisvastuullisia. Jokainen jäsen tuntee olevansa paitsi tarpeellinen, myös vaikutusvaltainen. Palautteen antaminen työtovereille on helpompaa kun työympäristö ja -yhteisö on horisontaalinen.

Fitsecissä työskennellään tiimeissä, mikä auttaa täydentämään ja jakamaan kaikkien henkilöiden tietoa ja osaamista. Koivusen ja Pahlmanin yhteinen tietotaito takaa laadukkaasti suunnitellun ja toteutetun toimeksiannon, eikä työtä suorittamaan tarvita suurta henkilömäärää. Koivunen ja Pahlman ovat tottuneet toteuttamaan työssään tietoturva- ja ohjelmistoalalla yleisesti käytössä olevaa menetelmää nimeltään SCRUM. Se on projektinhallintaan kehitetty tiimityöskentelymuoto, jossa syklisesti kehitetään ja hienosäädetään projektin etenemistä haluttuun lopputulokseen. Tämä tiimityöskentelytapa on käytössä myös Fitsecissä.

Kaikilla Fitsecin asiantuntijoilla on laaja ja ajantasainen erityisosaaminen penetraatiotestauksesta, haittaohjelmatutkimuksesta, pitkä kokemus haavoittuvuuskoordinoinnista ja tutkimuksesta, kohdistettujen hyökkäysten tutkinnasta, ohjelmisto-, järjestelmä-, prosessi- ja verkkoauditoinneista, haavoittuvuus- ja haittakooditutkimuksista, uhka-analyyseistä, lainvalvontayhteistyöstä, tietoturvaloukkauksien käsittelystä sekä tiedon louhinnasta. He ovat suorittaneet teknisen-, ja hallinnollisen sekä prosessitason tietoturvatarkastuksia. Laaja-alainen ja raja-aidat ylittävä tietoturvakentän tuntemus mahdollistaa kokonaisvaltaisen tietoturvakartoituspalvelun tuottamisen asiakkaalle.

#### *Omistajat eli pääasialliset tietoturva-asiantuntijat*

Yrityksen omistajat Toni Koivunen ja Sauli Pahlman toimivat Fitsecin pääasiallisina tietoturva-asiantuntijoina. He seuraavat ja opiskelevat jatkuvasti tietoturvakenttää ja pystyvät toimeksiannoissa heti käyttämään hyödyksi tietoa uusista ja tulevista tietoturvauhkista. Tämä takaa että analyysit, työkalut, tietoturvakartoitukset ja koulutukset on tehty viimeisimmillä mahdollisilla tiedoilla, jolloin niistä saadaan myös paras mahdollinen hyöty.

Koivusella on pitkä kokemus penetraatiotestauksesta ja tietoturvaloukkausten hallinnasta sekä erilaisista tietoturva-auditoinneista. Hän on urallaan toiminut muun muassa Suomen kansallisen tietoturvaviranomaisen CERT-FI:n tietoturva-asiantuntijana. Hän on usean vuoden ajan toiminut eri maiden valtionhallintojen, puolustus- ja poliisivoimien yhteyshenkilönä ja teknisenä avustajana. Tonilla on vuosien kokemus haittaohjelmien salakirjoituksen purkamisesta ja analysoinnista sekä forensiikasta F-Secure Oyj:ssa. Hänellä on laaja osaaminen tietoturvan sekä hallinnollisesta että teknisestä puolesta.

Pahlmanilla on aiemmista tehtävistään kertynyt laaja osaaminen haavoittuvuustutkimuksesta, tietoturvaloukkausten, järjestelmäkonfiguraatioiden ja haavoittuvuuksien hallinnasta sekä erilaisista tietoturvakartoituksista. Hän on toiminut muun muassa Suomen kansallisen tietoturvaviranomaisen CERT-FI:n tietoturva-asiantuntijana. Pahlmanilla on tietoturvaosaamisen lisäksi vahva osaaminen tietoverkkojen ylläpidosta, langattomasta tietoliikenteestä ja tiedon salauksesta ja prosessi- sekä automaatioteollisuuden tietojärjestelmien ylläpidosta.

#### *Muu henkilöstö*

Fitsec käyttää työtilanteiden niin vaatiessa luotettavia, taitavia ja omistajien henkilökohtaisesti tuntemia tietoturva-alan ammattilaisia tilapäisinä asiantuntijoina. Aina pyritään siihen, että Fitsecin omat vakinaiset henkilöt pystyvät suorittamaan projektit itse, mutta joissain tapauksissa lisätyövoima on tarpeen. Mikäli toimeksiantoja on jatkuvasti enemmän kuin Koivunen ja Pahlman ehtivät laadukkaasti saattaa loppuun, palkataan Fitseciin lisää vakinaisia tietoturva-asiantuntijoita. Tarve tulee kuitenkin pohtia hyvin tarkkaan, sillä vakituisen henkilökunnan mukana tulee myös suuri vastuu, joka täytyy kantaa myös silloin jos työt jostain syystä vähenevät.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöä ei tule olemaan enempää kuin sen verran, että toiminta pysyy helposti hallittavissa. Tätä täytyy arvioida huolellisesti ennen uuden työntekijän palkkaamista. Lähivuosina Fitsec aikoo palkata korkeintaan muutaman tietoturva-asiantuntijan. Näiden henkilöiden tulee olla erittäin luotettavia ja tuntea tietoturva laaja-alaisesti. Tietoturva-asiantuntijoiden palkasta ei tulla tinkimään, sillä todellinen asiantuntija maksaa paljon mutta on varmasti joka sentin arvoinen. Fitsecillä ei ole varaa palkata halpaa mutta epäpätevää asiantuntijaa imagollisistakaan syistä. Yrityksessä halutaan varmistaa että asiakkaalle lähtevän työn laatu on aina korkeaa tasoa.

#### *Alihankkijat ja yhteistyökumppanit*

Fitsec ei käytä asiakastoimeksiannoissaan alihankkijoita vaan suorittaa ne aina itse. Kaikki sellaiset työt jotka eivät ole tietoturva-alaan tai operatiiviseen toimintaan liittyviä, kuten kirjapito ja graafinen suunnittelu, on ulkoistettu yhteistyökumppaneille. Tietoturva-



asiantuntijoiden aika halutaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti asiakastoimeksiantoihin ja tuotekehitykseen.

### Visio, missio ja imago

#### *Visio*

Fitsecin visio ja tavoiteltu tahtotila on keskittyä jatkossa täysin palvelemaan valtionhallinnon eri toimielimiä ja CIP-toimijoita. Kriittinen infrastruktuuri ja valtionhallinto tarjoavat tietoturva-alan haastavimmat ja mielenkiintoisimmat tehtävät ja juuri niistä Fitsecillä on erityisosaamista. Fitsecin omistajat näkevät yrityksen olevan tulevaisuudessa yhä pieni tietoturvayritys, mutta erinomaisen laatunsa ja tieto-taitonsa ansiosta asiakkaidensa kallisarvoinen kumppani. Tulevaisuuden tavoite on saavuttaa tunnettuutta yrityksen erityisosaamisalueilla eli haittaohjelmatuntemuksessa ja penetraatiotestauksessa.

#### *Missio*

Fitsec haluaa vastata tärkeimpien asiakasryhmiensä eli valtionhallinnon ja CIP-toimijoiden (critical infrastructure provider), tarpeeseen saada pätevää ja laaja-alaista tietoturvaosaamista sellaisilla osa-alueilla, joiden osaajia on vain vähän. Tavoite jatkossa on syventää ja laajentaa yhteistyötä niiden kanssa. Fitsecissä halutaan keskittyä tuottamaan lähinnä sen asiantuntijoiden erityisosaamisalueisiin kuuluivia palveluita. Ajatuksena on pyrkiä mahdollisimman pian erikoistumaan peruspalveluita tarjoavista tietoturvayrityksistä. Fitseciltä ostetaan niitä vaativia tietoturvapalveluita, joiden osaamista asiakkaalla ei itsellään ole ja palvelu lähtökohtaisesti räätälöidään asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaiseksi.

Yrittäjien tavoite Fitseciä perustettaessa on ollut työllistää itse itsensä. Tavoitteena ei ole missään vaiheessa ollut kasvaa henkilöstömäärältään suureksi tai edes keskiuureksi yritykseksi. Yrityksen on tarkoitus pysyä niin pienenä että se on helposti hallittavissa ja laatu on helppo pitää korkealla tasolla. Henkilöstömäärän suhteen pienuudesta on paljon hyötyä, kun kyseessä on tietointensiivinen yritys, joka myy asiantuntijoidensa erityisosaamista.

Fitsecin tavoitteena on olla kasvuyritys, ei henkilöstömäärällä, vaan taloudellisella, maantieteellisellä, imagollisella ja markkinaosuuden sekä tunnettuuden alueilla.

#### *Imago*

Imago, jota Fitsec tavoittelee, on laaja-alaiseen erityisosaamiseen keskittyvä, laadullisesti korkeatasoista palvelua tarjoava ja täysin suomalainen tietoturvayritys. Osa imagoa on osata vastata asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen ja räätälöidä palveluista aina juuri sellaisia kuin asiakas haluaa ja tarvitsee.

Fitsec haluaa tarjota asiakkailleen parasta laatua eikä tätä tavoitetta sivuuteta keskittymällä voittojen tavoitteluun. Johtavana ajatuksena on palvella niin harvoja asiakkaita, että työn laatu pysyy jatkuvasti korkealla. Uusia asiakkaita ja toimeksiantoja otetaan vastaan siis vain mikäli aikaisempien töiden laatu ei tästä kärsi. Mikäli asiakkaita on tulevaisuudessa enemmän kuin ehditään palvella, nostetaan mielummin palveluiden hintaa kuin lisätään henkilökuntaa liian suureksi ja työn laatu kärsisi tästä. Hinnan nostaminen karsii osan asiakkaista automaattisesti, eikä kenellekään tarvitse myydä eioo-ta, mikä olisi myöskin erittäin huonoa palvelua.

Fitsecin imagoa on lähdetty suunnittelemaan ja kehittämään systemaattisesti aivan toiminnan alusta saakka ja sitä päivitetään jatkuvasti. Kaikki toimenpiteet, materiaalit, tapahtumat ja palvelut on mietitty siltä kannalta, miltä halutaan näyttää asiakkaan silmissä. Sanat ja mainoslauseet eivät tarkoita mitään, mutta jokainen kontakti asiakkaan kanssa antaa tietyn kuvan ja tätä pyritään vahvistamaan kaikella toiminnalla.

Imago syntyy asiakkaan mielissä, ajan kuluessa. Näihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan, mutta aina tulos ei ole toivotunlainen. On kuitenkin tärkeä suunnitella ennalta kaikki toimenpiteet tukemaan haluttua mielikuvaa yrityksestä. Imago ja brändi syntyvät tuloksena tästä työstä joskus paljon myöhemmin.

Markkinointi- ja asiakashankintastrategialle on tärkeää luoda suuntaviivat heti alussa. Näin säästetään turhia markkinointikuluja ja imagoa. Fitsec on päättänyt keskittää markkinointitoimenpiteensä lähinnä suhdetoiminnaksi luokiteltaviin toimenpiteisiin. Lisäksi panostusta keskitetään kaikkien asiakkaille lähtevien materiaalien, kuten tarjoukset, raportit ja lopputuotteet, laadun varmistamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Asiakastytyväisyystyö ei sinällään ole asiakashankinnan toimenpide, mutta sitä toteuttamalla kaikessa toiminnassa saavutetaan kuitenkin uusia asiakassuhteita. Jälkimarkkinointi kuuluu erottamattomasti asiakastytyväisyystyöhön ja asiakkaalta esimerkiksi varmistetaan vielä myöhemmin tyytyväisyys toimeksiannon lopputulokseen. Asiakkailta pyydetään aktiivisesti palautetta, jonka pohjalta toimintaa on mahdollista kehittää ennen kaikkea asiakkaita paremmin palvelemaan suuntaan.

Kohtalaisen pienellä taloudellisella panostuksella saavutetaan hyvät tulokset niin strategisissa tavoitteissa kuin asiakassuhdetyössäkin. Tavoitteet vain tulee määrittää hyvin, samoin keinot joilla tavoitteisiin päästään. Näitä seuraamalla Fitsecin on ollut helppo määrittää tehokkaimmat keinot myös asiakassuhdetoimintaansa.