

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2010

Toni Saarinen

PROJEKTIHALLINTA- OHJELMISTON KILPAILIJA- ANALYYSI TUOTTEISTAMISEN JA STRATEGIAN NÄKÖKULMASTA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Markkinointi

Huhtikuu 2010 | 44s

Maija Nolvi

Toni Saarinen

PROJEKTINHALLINTA- OHJELMISTON KILPAILIJA- ANALYYSI TUOTTEISTAMISEN JA STRATEGIAN NÄKÖKULMASTA

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona turkulaiselle ohjelmistotalolle. Kyseinen yritys suunnitteli projektinhallintaohjelmistonsa tuotteistamista ja myymistä sovellusvuokrauksena. Työn tavoitteena oli kartoittaa ja analysoida toimeksiantajaorganisaation ohjelmiston tärkeimmät kilpailijat. Analyysin perusteella toimeksiantajan ohjelmistolle pyrittiin luomaan alustava strategiaprofiili tuotteistamisen mahdollistamiseksi. Työn tietoperustassa hyödynnettiin tuotteistamiseen ja yritysstrategiaan liittyviä teoksia.

Kilpailijoiden kartoitus toteutettiin tarkastelemalla kyseisellä hetkellä markkinoilla olevien kilpailijoiden tuotteistamista ja strategioita. Lisäksi opinnäytetyön tekijä myös testasi kaikkia työssä käsiteltyjä ohjelmistoja saadakseen realistisen kuvan kilpailijoiden tuotteista. Työssä esiteltiin ja arvioitiin kilpailijoiden tuotteiden tuotteistamisen tila ja kilpailijoiden startegia.

Kilpailija-analyysin perusteella havaittiin, että alan tämän hetkiset kilpailijat eivät olleet tuotteistaneet ohjelmistojaan erityisen hyvin. Tarkastelun perusteella voidaan sanoa, että vain muutamat alan yritykset näyttivät soveltavan ohjelmistojensa myynnissä muista erottuvaa strategiaa.

Toimeksiantajayritys hyödynsi opinnäytetyön tuloksia ohjelmistonsa tuotteistamisessa. Ohjelmisto julkaistiin keväällä 2010.

ASIASANAT:

Tuotteistaminen, yritysstrategiat, ohjelmistot

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and administration | Marketing

April 2010 | 44 p

Maija Nolvi

Toni Saarinen

COMPETITION ANALYSIS FOR PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE FROM THE PERSPECTIVE OF PRODUCTIZATION AND STRATEGY

This thesis was made for a software company based in Turku. The company was planning to productize their project management software and start selling it as SaaS (Software as a service). The goal for this thesis was to find and analyse the competitors for the software and to create a tentative strategy which would work as the basis for productization. The theory of this was created with the help of literature about productization and strategy.

The analysis was made by analyzing productization and the strategies of the competing softwares. The author of this thesis also tested the competitors' software to get a realistic picture of them. The competitors' productization and strategies are presented in this thesis.

The result was that none of the competitors' software was productized very well. There were only few companies that stood out from the crowd. The competitors' strategies were almost similar and only few used distinguishable strategy.

The company used the results of this work in the productization of the software. It was released in the spring of 2010.

KEYWORDS:

Productization, business strategies, software

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TUOTTEISTAMINEN	6
2.1 Hyödyt	7
2.2 Tavoitteet	8
2.3 Prosessi	9
2.3.1 Lupausvaihe	9
2.3.2 Lunastus	14
3 STRATEGIA	15
3.1 Työkalut	18
3.1.1 Strategia profiili	18
3.1.2 Neljä kysymystä	19
3.1.3 Nelikenttä	20
3.2 Strategian laatiminen	21
3.2.1 Markkinarajojen uudistaminen	22
3.2.2 Nykyisen kysynnän laajentaminen	24
4 KILPAILIJA-ANALYYSI	26
4.1 Menetelmä	26
4.2 Yritys A	28
4.3 Yritys B	30
4.4 Yritys C	32
4.5 Yritys D	34
4.6 Yritys E	35
4.7 Microsoft Project	37
4.8 Microsoft Excel	37
4.9 Kynä ja paperi	38
5 YHTEENVETO	38
LÄHTEET	43

KUVIOT

Kuvio 1. Palvelujen tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19).	7
Kuvio 2. Maslow:n tarvehierarkia (Maslow, 1943).	11
Kuvio 3. Ansoffin matriisi (Ansoff, 1957).	17
Kuvio 4. Punaisen ja sinisen meren strategia esitettynä Ansoffin matriisissa.	17
Kuvio 5. Strategia profiili.	18

Kuvio 6. Strategian luomisen peruskysymykset: ”Neljä kysymystä” (Chan Kim & Mauborgne 2007, 51).	20
Kuvio 7. Nelikenttä (Chan Kim & Mauborgne 2007, 58).	21
Kuvio 8. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1984, 224).	23
Kuvio 9. Ei-asiakkaiden kolme kerrosta (Chan Kim & Mauborgne 2007, 130).	25
Kuvio 10. Yritys A:n strategiaprofiili.	29
Kuvio 11. Yritys B:n strategiaprofiili.	31
Kuvio 12. Yritys C:n strategiaprofiili.	33
Kuvio 13. Yritys D:n strategiaprofiili.	35
Kuvio 14. Yritys E:n strategiaprofiili.	36
Kuvio 15. Markkinoiden strategiaprofiilit.	39
Kuvio 16. Mahdollinen strategiaprofiili uudelle ohjelmistolle.	40

TAULUKOT

Taulukko 1. Punaisen ja sinisen meren strategiat (Chan Kim & Mauborgne 2007, 39).	16
Taulukko 2. SMI-indeksi (Chan Kim & Mauborgne 2007, 168–169).	21

1 Johdanto

Tuotteistaminen helpottaa jokapäiväistä työtä yrityksessä ja tehostaa myyntiä. Tuotteistamisen perusidea on paketoita palvelu sellaiseen muotoon, että asiakkaan on helppo ostaa se. Tuotteistaminen myös helpottaa hinnoittelua ja esimerkiksi uuden työn tekijän perehdytystä.

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen tavoite on luoda pohja toimeksiantajan projektinhallintajärjestelmän tuotteistamiselle. Tuotteistaminen mahdollistaa sovelluksen järjestelmällisen myynnin asiakkaille. Tällä hetkellä yritys on tarjonnut sovellusta vain räätälöitynä palveluna, jolloin siihen on rakennettu osia asiakastarpeiden mukaan. Palvelua halutaan tuottaa jatkossa myös sovellusvuokrauksena.

Sovellusvuokraus, eli SaaS, tarkoittaa sovelluksen ostamista palveluna, jolloin siitä maksetaan kuukausimaksua eikä asiakkaan näin ollen tarvitse maksaa lisenssimaksuja (Wikipedia). Palvelun tuottaminen sovellusvuokrauksena edellyttää tuotteistamista. Tuotteistaminen helpottaa myyjien työtä ja kasvattaa samalla myös yrityksen tuloja.

Työn toinen tavoite on luoda ohjelmistolle strategia, jonka pohjalta tuotteistaminen on helpompaa rakentaa. Strategian luomisessa käytetään työkaluja ja malleja, jotka Chan Kim ja Mauborgne ovat luoneet teoksessaan ”Sinisen meren strategia”.

Strategia voidaan määritellä monella tavalla. Strategia voidaan ymmärtää päätöksinä, jotka vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin toimiin. Se voidaan nähdä tavoitteena saada kilpailuetua yritykselle. Strategialla voidaan tarkoittaa toimia, joilla yritys yrittää sovitautua toimintaympäristöönsä. Usein strategisissa päätöksissä pohditaan pitääkö yrityksen keskittää kaikki toimensa yhteen osa-alueeseen vai pyrkiä toimimaan laaja-alaisesti. (Johnson & Scholes 1997, 4-5.) Tässä työssä strategialla tarkoitetaan sitä, mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot, eli mihin asioihin yritys keskittää voimavaransa ja mitä se käyttää erottuakseen kilpailijoista.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään tuotteistamista käsittelevää teoriaa. Eräs keskeinen lähde on Jari Parantaisen teos: ”Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote kymmenessä päivässä”. Työn teoriaosassa tullaan esittelemään Parantaisen tuotteistamisprosessi ja työkalut sinisen meren strategian laatimiseen. Pääteorioiden lisäksi työn teoriaosaa täydennetään toimeksiantajalta saaduilla materiaaleilla sekä valituilla yritysstrategian ja tuotteistamisen teoksilla.

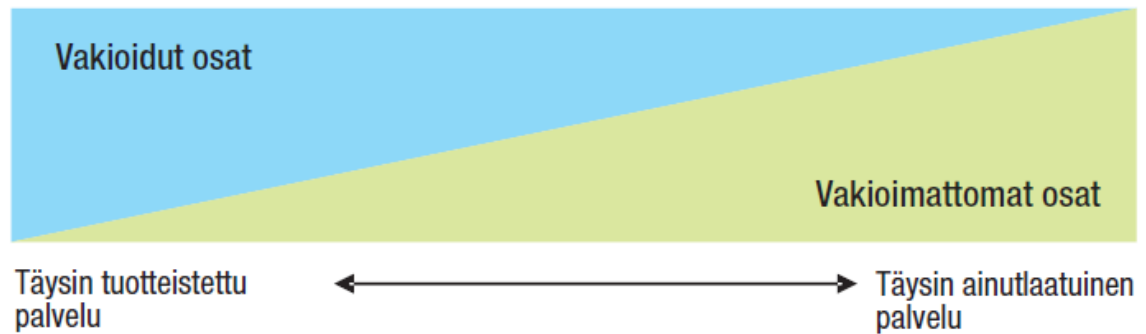
Työn empiriaosassa ei ole tarkoitus esitellä valmista tuotetta, vaan antaa yritykselle suuntaviivat tuotteistamisen toteuttamiseen. Tarkoitukseni on kartoittaa markkinoita ja antaa konkreettisempi kuva kilpailutilanteesta.

Työn toimeksiantaja on vuonna 2000 perustettu turkulainen ohjelmistotalo. Se on yksityisessä omistuksessa oleva, tulorahoitteinen yritys, joka kuuluu Suomen vahvimmat yritykset -listalle. Yritys on erikoistunut liiketoimintaa tukevien selainpohjaisten ohjelmistoratkaisuiden tuottamiseen. Yritys tarjoaa asiakkailleen liiketoimintalähtöisiä ohjelmistoratkaisuja. Se työllistää noin kymmenen henkeä ja sen liikevaihto on noin 0,5 miljoonaa euroa. Yrityksellä on laaja kumppaniverkosto, joiden tuotteita se hyödyntää asiakasprojekteissaan.

2 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: fyysisten tuotteiden tuotteistamiseen ja palveluiden tuotteistamiseen. Fyysisten tuotteiden tuotteistaminen kohdistuu usein konkreettisiin asioihin, kuten tuotepakkaukseen, esitteeseen tai näytteilleasetteluun. Palveluiden tuotteistaminen puolestaan kohdistuu abstraktien asioiden vakioimiseen ja konkretisointiin. Haasteena palveluiden tuotteistamisessa on, että se voi olla erittäin kallista, mutta asiakasnäkökulmasta muutoksia ei aina edes huomata. Fyysisten tuotteiden tuotteistaminen puolestaan voi olla suhteellisen edullista ja asiakasnäkökulmasta sen aikaansaamat muutokset on helpompi huomata. (Rekola 2005, 11.)

Palveluja tuottavan yrityksen palvelut voidaan jakaa kahteen ryhmään (kuvio1). Nämä kaksi ryhmää ovat seuraavat: täysin ainutlaatuiset palvelut ja täysin tuotteistetut palvelut (Jaakkola ym. 2009, 19).



Kuvio 1. Palvelujen tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19).

Esimerkkinä täysin ainutlaatuisesta palvelusta voidaan mainita IT-konsultaatio, jossa ratkaistaan jokaisella kerralla niin erilainen ongelma, että siihen ei ole mahdollista kehittää vakioitua prosessia (Jaakkola ym. 2009, 19). Asiakas pystyy kyseisessä tilanteessa määrittelemään tarkasti mitä tahtoo ja vaikuttamaan näin ollen palvelun sisältöön. Toisen ääripään esimerkki on ohjelmiston tarjoaminen sovellusvuokrauksena. Asiakas saa aina saman ohjelmiston ja hinta on sama jokaiselle asiakkaalle. Yksittäinen asiakas ei pysty vaikuttamaan tuotekehitykseen, vaan ohjelmistoa kehitetään enemmistön haluamaan suuntaan. Tämän työn toimeksiantajan tarjoama projektinhallintaohjelmisto sijoittuu kuviossa 1 esitettyjen kahden ääripään väliin. Ohjelmistosta tietty osa on vakioitu ja niin sanottu vakioimaton osa rakennetaan joka kerta asiakastarpeiden mukaan.

2.1 Hyödyt

Tuotteistaminen helpottaa jokapäiväistä työtä yrityksessä. Se helpottaa palvelun monistusta ja sitä kautta myös myyntiä. Ilman tuotteistamista palvelua ei ole mahdollista myydä tehokkaasti (Parantainen 2007, 12). Tuotteistettua palvelua on mahdollista markkinoida tehokkaammin kuin tuotteistamatonta asiantuntijapalvelua. Käytännössä tuotteistamisen ideana on kasata palvelu sellaiseen muotoon, että se voidaan myydä samansisältöisenä jokaiselle

asiakkaalle sen sijaan, että se räätälöitäisiin aina uudelleen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30).

Tuotteistamattoman palvelun tarjoamisessa energiaa kuluu aivan turhaan sellaisiin asioihin, joiden pitäisi olla vakioitu. Tästä aiheutuu palveluprosessissa mukana oleville henkilökohtaista stressiä. Tuotteistamisella saatetaan aiemmin energiaa paljon kuluttaneet ja stressiä aiheuttaneet asiat osaksi tuotantosysteemiä ja näin ollen vähennetään stressiä (Sipilä 1996, 17). Tuotteistaminen saattaa myös paljastaa palvelussa suuria puutteita, joten sen avulla on mahdollista löytää välineitä tuotekehitykselle (Rekola 2005, 9).

2.2 Tavoitteet

Tuotteistamisen tavoitteena on saada paketoitua asiantuntijapalvelu monistettavaan muotoon. Paketointi tapahtuu suunnittelemalla ja mallintamalla palvelun prosessit niin, että ne on mahdollista toteuttaa muuttumattomina mille tahansa asiakkaalle (Jaakkola ym. 2009, 21).

Äärimmilleen vietyinä tuotteistaminen näkyy franchising-yritysten toimintana, jossa ketju määrittelee kaiken mitä yksityinen yrittäjä voi yrityksessään tehdä. Käytännössä franchising-yrityksissä osaamisen monistuminen välittyy käsikirjan ja muiden ohjeiden välityksellä. Viimekädessä tuotteistamisen tarkoitus on konkretisoida palvelu. (Parantainen 2007 16-17, 240.)

Tuotteistamisen avulla voidaan myös vähentää henkilökohtaisen myyntityön tarvetta tuotteen myymisessä. Henkilökohtainen myyntityö on kallista, eikä se ole välttämätöntä, mikäli tuote on riittävän yksinkertainen asiakkaan näkökulmasta (Parantainen 2007, 84).

Tuottamisella pystytään myös rakentamaan palvelulle selkeä hinta, jota ei tarvitse piilotella. Hinnan ei välttämättä tarvitse olla joka tilanteessa yritykselle kannattava, kunhan kokonaistoiminnan avulla päästään kannattavuuteen (Parantainen 2007, 86-87). Hinnoittelun sekavuus on vahva merkki palvelun kehnosta tuotteistamisesta (Parantainen 2007, 25).

2.3 Prosessi

Tuotteistamisprosesseja on varmasti yhtä monta kuin tuotteistajia. Työssä esitellään Jari Parantaisen tuotteistamisprosessi, koska se on opinnäytetyön tekijän mielestä selkeä ja johdonmukainen. Parantainen on tuotteistanut sen avulla useita palveluita yrityksensä Noste Oy:n nimissä merkittävillä suomalaisille yrityksille. Prosessia käytetään työkaluna markkinoiden analysoimiseen. Työssä on tarkoitus tutkia miten markkinoilla olevat erilaiset projektinhallintajärjestelmät on tuotteistettu ja minkälaisille järjestelmille olisi mahdollisesti tilaa. Työn toimeksiantaja esitti toiveenaan Parantaisen mallin hyödyntämistä.

Muita vaihtoehtoisia prosesseja ovat muun muassa Lehtisen ja Niinimäen luoma malli (2005, 46-47). Heidän kuvaamansa prosessi ei anna mitään konkreettista mallia, vaan siinä keskitytään enemmän prosessin suunnitteluun. Oman prosessin luominen tässä työssä on rajattu pois sen vaatiman suuren työmäärän vuoksi.

Tuotteistamisprosessi voidaan jakaa karkeasti kahteen päävaiheeseen: lupausvaiheeseen ja lunastusvaiheeseen. Lupausvaihe keskittyy selkeästi strategian luomiseen ja markkinointiin. Lunastusvaihepuolestaan keskittyy itse tuotteen toimittamiseen.

2.3.1 Lupausvaihe

Tuotteistamisprosessi käynnistyy asiakasvalinnalla, sillä yrityksen on vaikea keksiä ongelmia, jos sillä ei ole tunnistettavaa asiakasta. Toisaalta ratkaisua on vaikea etsiä, jos ei tiedetä mihin ongelmaan sitä etsitään. (Parantainen 2007, 143.) Kun asiakas on löydetty, on tunnistettava hänen ongelmansa. Ongelmien tunnistaminen saattaa olla hankalaa, mikäli lähtee suorittamaan tunnistamisprosessia liian kaukaa. Ongelmien etsiminen kannattaakin aloittaa yksinkertaisista asioista. Usein uskotaan, että oikea tapa ongelmien etsimiseen on luoda uusia tarpeita markkinoinnin avulla. Tämä on kuitenkin, ainakin

osittain, harhaanjohtava ajattelutapa. Esimerkkinä Parantainen käyttää matkapuhelimia. Matkapuhelimen usein ajatellaan luoneen ihmiselle uuden tarpeen, mutta eihän asia näin ole. Se vain helpotti tuhansia vuosia vanhaa ongelmaa: miten kommunikoida muiden ihmisten kanssa. (Parantainen 2007, 151-155.)

Seuraavaksi on tärkeää tuotteistusprosessissa selvittää miksi ongelma on yhä ratkaisematta. Ensimmäinen syy voi olla se, että kilpailijoiden kartoittamisessa, ollaan oltu liian kapeakatseisia. Toisin sanoen ollaan keskitytty vain oman alan yrityksiin ja suoriin kilpailijoihin eikä olla osattu ottaa huomioon vaihtoehtoisia ratkaisuja. Syynä voi myös olla se, että asiakas on löytänyt kiertotien ongelmaansa. Asiakas on esimerkiksi voinut jo tottua johonkin ongelmaan ja siihen ylimääräiseen työhön, jota tämä ongelma aiheuttaa. Tällöin asiakas ei välttämättä ole valmis ostamaan tarjottua ratkaisua, vaan pitää kiinni omastaan, koska mieltää sen kuuluvan hänen työhönsä. (Parantainen 2007, 159.)

Yksi syy ongelman ratkaisemattomuuteen voi olla vaihtoehtoinen ratkaisu. Yritysten tavoitteena voi olla esimerkiksi tuottojen kasvattaminen, kustannuksien laskeminen tai ajansäästö. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa toisistaan hyvin paljon poikkeavilla tavoilla. Tämän vuoksi kannattaa kartoittaa muidenkin kuin suorien kilpailijoiden tavat saavuttaa haluttu tavoite. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että kilpailijoita voi löytyä oman toimialan ulkopuoleltakin. (Parantainen 2007, 160-161.)

Syynä ongelman ratkaisun puuttumiseen voi olla myös se, että asiakas ei tunnista ongelmaa. Asiakkaalla saattaa olla muut asiat mielessä tai ongelma on ollut olemassa niin pitkään, että siihen on jo totuttu. Ongelma voi sijoittua Maslow:n tarvehierarkiassa (kuvio 2) korkealle, jolloin asiakas ei tunnista ongelmaa ennen kuin hänen perustarpeensa on tyydytetty. (Maslow, 1943.)



Kuvio 2. Maslow:n tarvehierarkia (Maslow, 1943).

Maslow:n (1943) tarvehierarkian ajatuksena on, että alempien tasojen tarpeiden pitää ensin olla tyydytettyjä, jotta ihminen alkaa etsiä ratkaisuja ylempien tasojen ongelmiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ylempitasoisia ongelmia ei olisi olemassa.

Jos löytyy ongelma, johon ei ole markkinoilla vielä ratkaisua, tilanne saattaa olla ongelman ratkaisijalle kultakaivos. Tällöin voi olla mahdollista saavuttaa monopoliasema kyseisen ongelman ratkaisemisessa. Toisaalta, pahimmassa tapauksessa asiakas saattaa ajatella, että koska kukaan muukaan ei osta, ei minunkaan kannata. Tällöin tuloksena voi olla yrityksen kannalta kallis ja epäonnistunut tuotteistamisprojekti.

Viimeisenä syynä ratkaisun puuttumiseen voi olla se, että asiakas ei halua tunnustaa ongelmaa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että ongelman tunnustaminen saisi asiakkaan näyttämään epäonnistujalta. Mikäli ongelma kuuluu asiakkaan toimenkuvaan, sen tunnustamalla asiakas myöntäisi laiminlyöneensä työtään. (Parantainen 2007, 161- 162.)

Kun asiakas ja hänen ongelmansa on tunnistettu, tulee luoda asiakaslupaus. Sen olisi hyvä olla mahdollisimman jämäkkä. Esimerkiksi Sampo-pankki lupasi omassa viestinnässään vuonna 2006 asuntolaina päätöksen tunnissa. Sampon lupaus toimi, sillä se tuplasi markkinaosuutensa. Normaalisti asuntolainamarkkinoilla markkinaosuuksien muutokset ovat prosenttien luokkaa (Parantainen 2007 46, 164).

Lupauksen luomisen jälkeen olisi syytä pohtia erottumista. Erottuminen on välttämätöntä kahdesta syystä. Ensinnäkin, jos kaikki tuotteet ovat samanlaisia, ostajan on vaikea tehdä valinta eikä hän välttämättä osta keneltäkään vaan lykkää ostopäätöstään. Toiseksi, kun tuotteet muistuttavat kaikki toisiaan, asiakas katsoo hintaa. Hintakilpailuun lähteminen ei ole aina kannattavaa, sillä alennukset syövät väkisinkin tuotteen katetta. (Parantainen 2007, 167-168.) Erottumiseen on olemassa kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on mahdollisten arvoerojen ja kilpailuetujen tunnistaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitää ymmärtää asiakasta ja tuntea markkinat saavuttaakseen kilpailuedun. Toinen vaihe on oikeiden kilpailuetujen valinta, ensimmäisessä vaiheessa tunnistettujen kilpailuetujen joukosta. Kolmas ja viimeinen vaihe erottumisprosessissa on positiointistrategian valinta. Käytännössä tulee valita tarjotaanko:

- enemmän vähemmällä
- vähemmän enemmän
- enemmän enemmän
- vähemmän vähemmällä. (Armstrong ym. 2008, 436-442.)

Tuotteen myymisen kannalta on olennaista kuvata palvelun hyödyt. Ostaja on helpommin vakuutettavissa, kun hänelle kerrotaan hyödyt ominaisuuksien sijaan (Parantainen 2007, 171).

Seuraavaksi tuote pitää hinnoitella. Hinnoitteluun vaikuttaa moni tekijä. Lähtökohtana yleensä se, että hinta kattaa kustannukset ja yritykselle jää jotain vielä sen jälkeenkin. Hinnan muodostamiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen maine, markkinat ja tuotteen ominaisuudet. Joistain

lisäominaisuuksista asiakkaat saattavat olla valmiita maksamaan suhteessa isomman hinnan, ainakin jos näitä ei löydy keneltäkään muulta. (Parantainen 2007, 180.)

Seuraavaksi listataan toimitussisältö. Asiakkaan on tärkeä tietää ostaessaan, mitä hän ostaa. Listauksessa kannattaa miettiä tarkkaan, mitkä asiat poistavat asiakkaan pelkoja ja näin ollen helpottavat ostamista. (Parantainen 2007, 182.)

Lopuksi käsitellään vielä vastaväitteet, jotka voidaan jakaa neljään yleisimpään seuraavasti

- ”meillä on jo kaikki kunnossa”
- ”tuote on liian kallis”
- ”nyt ei ole aikaa”
- ”teemme tuon itse”.

Edellä mainitut väitteet voivat olla totta, mutta jokaiseen edellä mainituista löytyy vastaväite. Ennen keinojen keksimistä on syytä tietää kunkin vastaväitteen tausta. Kun asiakas sanoo kaiken olevan jo kunnossa, hän voi tarkoittaa sitä, että hän ei tunnusta ongelmaa. Toisin sanottuna, asia on sellainen, joka olisi pitänyt hoitaa jo ajat sitten ja asiakasta hävettää myöntää puutteet.

Syitä sille, että asiakas esittää vastaväitteen hinnasta, löytyy useita. Asiakas ei tällöin esimerkiksi ymmärrä tuotteen tuomaa hyötyä, hän ei pidä myyjästä, hän ostaa tutultaan tai hän pelkää tekevänsä virheen. Helpointa myyjän on löytää selitys asiakkaan esittämään, ajanpuutetta koskevaan vastaväitteeseen. Käytännössä vastaväite tarkoittaa sitä, ettei myyjän lupaus ollut tarpeeksi tehokas ja asiakas käyttää mieluummin aikansa johonkin muuhun, jonka hän kokee hyödylliseksi. Viimeinen luettelon neljästä vastaväitteestä on haastava. Käytännössä se tarkoittaa, että myyjä ehdottaa ratkaisua väärälle henkilölle. Myyjän ratkaisu saattaisi vähentää asiakkaan töitä tai tehdä ne jopa tarpeettomiksi. Toisaalta, joku toinen henkilö asiakasyrityksessä voisi olla innoissaan samasta asiasta. (Parantainen 2007, 185.) Esimerkiksi, jos myyjä esittää asiakasyrityksen talouspäällikölle ratkaisua, joka automatisoisi osan taloushallinnosta ja säästäisi yritykseltä kustannuksia, niin tällöin

talouspäälliköllä herää kaksi pelkoa. Olisiko hänen pitänyt keksiä ratkaisu tuohon ongelmaan itse? Tekeekö tämä ratkaisu hänen työnsä turhaksi? Toisaalta saman yrityksen toimitusjohtaja olisi todennäköisesti innoissaan ratkaisusta.

2.3.2 Lunastus

Kun asiakkaalle on tehty jämäkkä lupaus, on aika lunastaa se. Asiakaslähtöisyys on kaiken a ja o. Tästä johtuen ensimmäinen vaihe lupauksen lunastuksessa pitäisikin olla vaatimusmäärittely. Vaatimusmäärittelyssä etsitään ja kartoitetaan asiakkaiden tarpeet, asetetaan ne tärkeysjärjestykseen ja lopulta dokumentoidaan ne. Hyvin ja oikein tehty vaatimusmäärittely on sellainen, joka näyttää jälkikäteen päivän selvältä. Hyvä vaatimusmäärittely kertoo, mitä kuuluu tehdä, ei miten asia kuuluu tehdä. Vaatimuksia voi löytää

- oman yrityksen strategiasta
- kilpailijoiden strategioista
- omalta henkilöstöltä
- asiakkaiden ideoista
- demotilanteista
- käyttäjäkerhoista
- web-keskusteluryhmistä
- käytettävyystudioista
- hyvien kilpailijoiden tuotteista
- prototyypeistä ja simulaatioista. (Parantainen 2007, 197.)

Käytännössä hyvässä vaatimusmäärittelyssä listataan palvelun reunaehdot, laaditaan palvelun käsikirjoitus ja tarkennetaan lopuksi vaatimukset käsikirjoituksen pohjalta (Parantainen 2007, 210-220).

Vaatimusmäärittelyn valmistumisen jälkeen on syytä koota työohjeet. Ne on koottava jokaiselle palvelun tuotantoon osallistuvalla erikseen niin, että jokainen tietää omat tehtävänsä. Käytännössä työohje koostuu seuraavista osista.

- Kenelle dokumentti on tarkoitettu?

- Mihin tarpeeseen palvelu on kehitetty?
- Millainen organisaatio tarvitaan palvelun kehittämiseen?
- Millainen palvelun formaatti on?
- Mitkä ovat kunkin palvelun tuotantoon osallistuvan tehtävät?
(Parantainen 2007, 221.)

Kun työohjeet on tehty ja palvelun tuotantoprosessi on selkeä kaikille siihen osallistuville, on aika julkistaa palvelu. Julkistaminen on syytä tehdä portaittain ja aloittaa omasta henkilöstöstä. Oma henkilöstö on hyvä saada tuotteen taakse, että kenellekään ei tulisi pelkoa esimerkiksi oman työpaikkansa menettämisestä. Omalta henkilöstöltä saa myös helposti kehitysideoita. Kun oma henkilöstö on käsitelty, ovat vuorossa alihankkijat ja muut kumppanit. Tämän jälkeen ovat vuorossa asiakkaat ja vasta viimeisenä tiedotusvälineet. (Parantainen 2007, 225-230)

3 Strategia

Yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa, kun se lähtee markkinoille, joilla se ei aiemmin ole toiminut. Se voi joko lähteä kilpailemaan nykyisten toimijoiden kanssa tai pyrkiä löytämään tyhjän markkina-alueen ja pääsemään tilanteeseen, jossa kilpailua ei ole. Useimmiten yritykset pyrkivät saamaan kilpailuetua esimerkiksi kustannuksia pienentämällä, mikä mahdollistaa esimerkiksi halvemman hinnan. Vaihtoehtoisesti yritykset voivat tähdätä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle ja pyrkiä hankkimaan kilpailuedun itselleen tätä kautta.

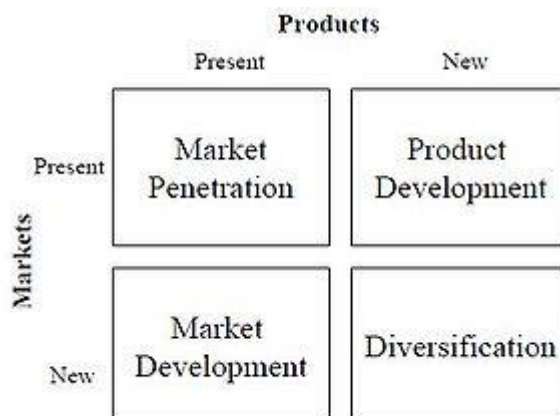
Nykyisten toimijoiden kanssa kilpailevia strategioita voidaan kutsua punaisen meren strategioiksi. Termillä viitataan siihen, että markkinoilla on niin paljon kilpailijoita, että se on värjäytynyt taisteluissa vuotaneesta verestä punaiseksi. Toista strategiaa kutsutaan sinisen meren strategiaksi. Termillä viitataan markkinoiden koskemattomuuteen ja näin ollen meren puhtauteen. Molempien strategioiden tunnuspiirteet on eritelty taulukossa 1. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 24.)

Taulukko 1. Punaisen ja sinisen meren strategiat (Chan Kim & Mauborgne 2007, 39).

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassaolevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan vallitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin <i>tai</i> pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi <i>ja</i> pienet kustannukset

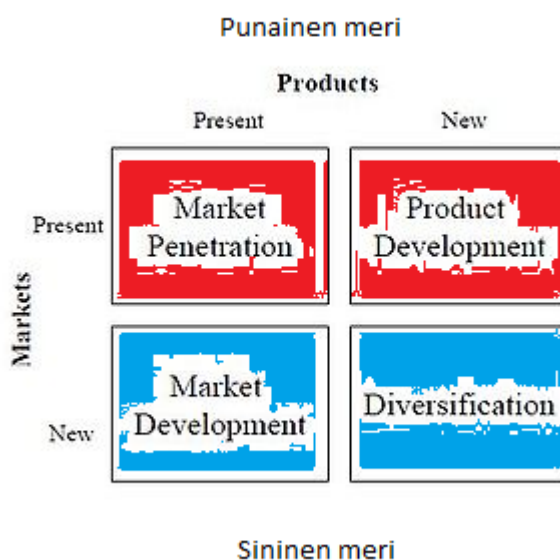
Sinisen meren strategian ideana ei ole löytää tyhjää tilaa olemassa olevilta markkinoilta, vaan luoda kokonaan uusi markkina olemassa olevan rinnalle. Tähän pyritään ns. arvoinnovaatiolla. Arvoinnovaatio tarkoittaa käytännössä ostajan tuotteesta saaman arvon kohottamista ja kustannusten pienentämistä. Perinteiseen punaisen meren strategiaan kuuluu aina joko asiakkaan tuotteesta saaman arvon kasvattaminen tai yrityksen kustannusten pienentäminen. Edellä olevia pidetään jopa toisensa pois sulkevinä keinoina (Chan Kim & Mauborgne 2007, 37-38).

Sinisen meren strategia voidaan löytää myös Ansoffin (1957) matriisista, joka on esitetty kuviossa 3. Ideana Ansoffin matriisissa on se, että yrityksellä on neljä mahdollisuutta lähteä markkinoille. Ne ovat markkinoille penetroituminen eli kilpailu olemassa olevien yritysten ja tuotteiden kanssa. Uuden tuotteen tuominen nykyisille markkinoille, nykyisen tuotteen vieminen uusille markkinoille sekä uuden tuotteen vieminen uusille markkinoille.



Kuvio 3. Ansoffin matriisi (Ansoff, 1957).

Markkinoille penetroitumista ja uuden tuotteen tuomista nykyisille markkinoille, voidaan pitää punaisen meren strategioian soveltamisena. Olemassa olevien tuotteiden viemistä uusille markkinoille sekä uuden tuotteen viemistä uusille markkinoille voidaan puolestaan pitää sinisen meren strategian hyödyntämisenä (kuvio 4). Suurin osa yrityksistä valitseen näistä edellä mainituista keinoista markkinoille penetroitumisen (Ansoff, 1957).



Kuvio 4. Punaisen ja sinisen meren strategia esitettynä Ansoffin matriisissa.

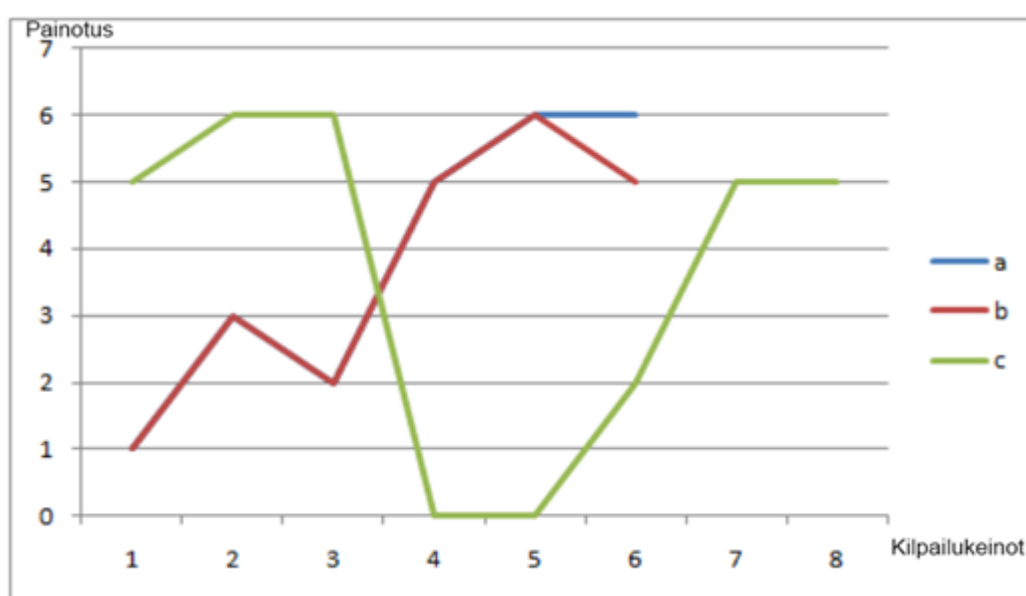
Kuviossa 4 on yhdistetty sinisen meren strategia ja Ansoffin matriisi, tarkoituksena havainnollistaa näiden kahden teorian yhtäläisyydet.

3.1 Työkalut

Chan Kim ja Mauborgne ovat kehittäneet sinisen meren strategian luomiseksi seuraavat kolme työkalua: strategiaprofiili, neljä kysymystä ja nelikenttä.

3.1.1 Strategiaprofiili

Ensimmäinen strategian luonnin työkalu on strategiaprofiili. Strategiaprofiilin tarkoituksena on nykyisen markkinatilanteen havainnollistaminen. Strategiaprofiili, joka on esitetty kuviossa 5 tarkoittaa käytännössä yrityksen arvokäyrää.



Kuvio 5. Strategiaprofiili.

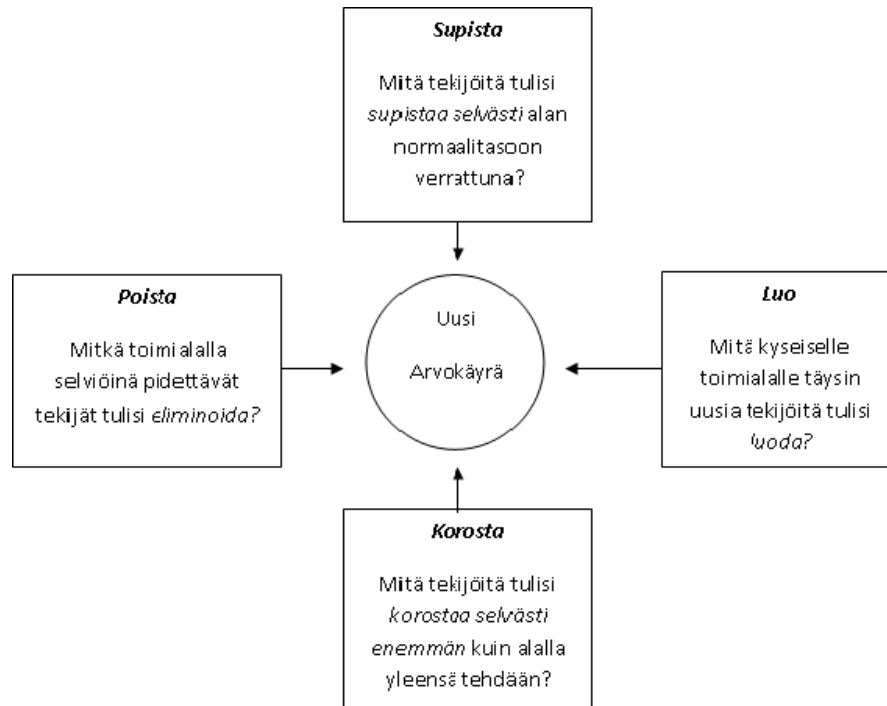
Kuviossa 5 on kuvattu kolmen yrityksen (a, b ja c) arvokäyrät eli strategiaprofiili. Kuvioista voi selvästi nähdä sen, että yritykset a ja b ovat alan yleisiä toimijoita. Näiden yritysten strategiaprofiilit ovat lähes identtiset, joten ne taistelevat samoista asiakkaista niin sanotulla punaisella merellä. Sen sijaan yritys c on löytänyt sinisen meren, jolloin strategiaprofiili on selvästi erilainen. Se on karsinut strategiasta kokonaan pois kohtiin 4 ja 5 keskittymisen ja vähentänyt tuntuvasti keskittymistä niihin asioihin, joihin alalla yleensä keskitytään. Lisäksi se on löytänyt kokonaan uusia painopisteitä, joita alalla ei aiemmin ole käytetty (7 ja 8).

Strategiaprofiilin tarkoituksena on antaa kuva siitä, millaisilla kilpailutekijöillä alan yritykset toimivat tällä hetkellä. Yrityksen voi olla turha lähteä kilpailemaan alalle, jos se aikoo tarjota asiakkaille samoja asioita kuin kilpailijat, vaikkakin hieman halvemmalla. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 47-49.)

Tässä opinnäytetyössä strategiaprofiilin laatimisella pyritään siihen, että löydetään toimeksiantajan toimialalta se tyhjiö, jossa ei vielä kilpailijoita ole. Tämä tarkoittaa strategisen painopisteen löytämistä. Suurin osa alan yrityksistä tarjoaa projektinhallintaohjelmistoaan geneerisenä tuotteena ja yritysten strategiaprofiilit näyttävät samoilta. Käytännössä painopisteen löytäminen tarkoittaa keskittymistä vain muutamaankin kohtaan strategiaprofiilissa. Sen sijaan, että tarjottaisiin enemmän kaikkea, tarjotaan enemmän jotain ja vähemmän jotain muuta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen arvokäyrän tulee olla erilainen kuin alan muiden toimijoiden. Sinisen meren löytämiseksi yrityksellä on oltava strateginen painopiste, erilainen arvokäyrä ja mieleenpainuva motto, jossa korostetaan tuotteen erottumista muista alan tuotteista. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 59.)

3.1.2 Neljä kysymystä

Toisena työkaluna Chan Kim ja Mauborgne (2007, 51) korostavat, että sinisen meren strategian luomiseksi organisaation on vastattava neljään peruskysymykseen. Nämä kysymykset on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Strategian luomisen peruskysymykset: ”Neljä kysymystä” (Chan Kim & Mauborgne 2007, 51).

Jokaisella kysymyksellä on tarkoituksensa prosessissa kohti sinistä merta. Ne pakottavat yrityksen mm.

- pohtimaan alalle tyypillisten kilpailutekijöiden poistamista
- miettimään, onko tuote kehitetty liian hyväksi
- havaitsemaan ja eliminoimaan kompromissit, joita asiakas joutuu alalla tekemään (Chan Kim & Mauborgne 2007, 52).

Kysymyksistä kaksi ensimmäistä, joiden tehtävät ovat poistaa ja supistaa, auttavat yritystä keventämään kustannusrakennetta. Kaksi muuta kysymystä, joiden tehtävät ovat korostaa ja luoda, auttavat luomaan asiakkaalle lisäarvoa. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 52.)

3.1.3 Nelikenttä

Kolmas sinisen meren strategian työkalu, jonka Chan Kim ja Mauborgne ovat luoneet, on nelikenttä, joka on esitetty kuviossa 6. Se panee yritykset

esittämään edellä mainitut neljä kysymystä ja luomaan uuden arvokäyrän. Kuviossa 7 esitetty nelikenttä

- kannustaa yritykset differointiin ja kustannussäästöihin samanaikaisesti
- näyttää yritykselle keskittykö se liikaa luomiseen ja korostamiseen
- helpottaa kaikkien esimiestasojen ymmärtämystä
- panee yritysjohtajat miettimään huolellisesti alan kaikkia kilpailutekijöitä.
(Chan Kim & Mauborgne 2007, 57-58.)

Poista	Korosta
Supista	Luo

Kuvio 7. Nelikenttä (Chan Kim & Mauborgne 2007, 58).

Nelikentän täyttäminen auttaa yritystä konkretisoimaan tehtävät uuden arvokäyrän luomiseksi. Nelikenttä täytetään kuvion 7 mukaisesti. Nelikenttää voi pitää tietynlaisena SWOT-analyysinä. Näkökulma on kuitenkin hieman erilainen. SWOT-analyysi keskittyy esittämään nykytilanteen, kun nelikenttä pyrkii esittämään keinoja nykytilanteen parantamiseksi.

3.2 Strategian laatiminen

Sinisen meren strategian laatiminen tapahtuu kiinnittämällä huomio asiakkaan saamiin hyötyihin, tuotteen hintaan, kustannuksiin ja käyttöönottoon. Tämä tapahtuu sinisen meren idea –indeksin(SMI) avulla, kuten esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. SMI-indeksi (Chan Kim & Mauborgne 2007, 168–169).

		Tuotteistettava palvelu
Hyöty	Tarjoaako tuote poikkeuksellista hyötyä? Onko asiakkaalla vakuuttavia syitä ostaa se?	Kyllä/Ei
Hinta	Onko hinta asiakasmassalle hyväksyttävä?	Kyllä/Ei
Kustannukset	Mahdollistaako kustannusrakenne tavoitekustannuksiin pääsyn?	Kyllä/Ei
Käyttöönotto	Onko käyttöönoton esteisiin paneuduttu jo edeltä käsin?	Kyllä/Ei

Käytännössä strategian laatiminen tapahtuu täyttämällä taulukon 2 mukainen sinisen meren idea -indeksi. Kaikkiin taulukossa 2 esitettyihin kysymyksiin pitäisi vastauksen olla ”kyllä”. Mikäli myönteistä vastausta ei saada, kysymystä on käsiteltävä uudelleen ja strategiaa myös muotoiltava.

3.2.1 Markkinarajojen uudistaminen

Sinisen meren strategian laatiminen lähtee liikkeelle markkinarajojen uudistamisesta. Markkinarajojen uudistamiseen on laadittu kuusi keinoa, joita sinisen meren strategiat aina noudattavat. Sinisen meren strategiat käyttävät joko yhtä tai useampaa keinoa. Nämä keinot ovat

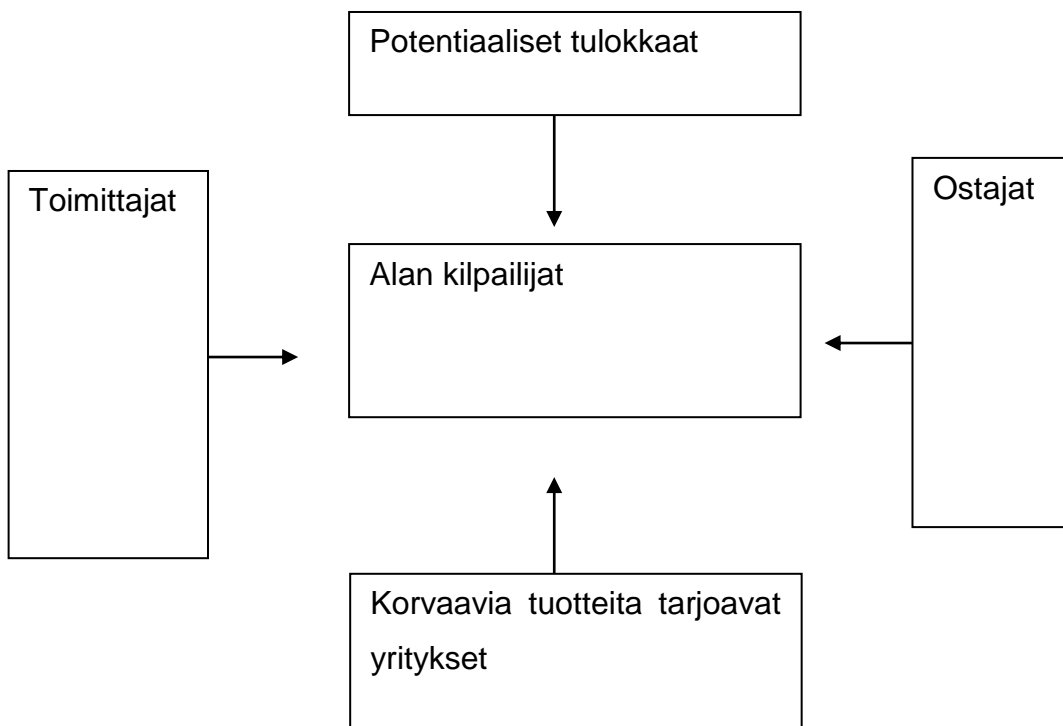
- usean toimialan tarkastelu
- toimialojen sisäisten strategisten ryhmien tarkastelu
- ostajaryhmien tarkastelu
- täydentävien tuotteiden tarkastelu
- toiminnallisuuteen ja tunteisiin perustuvan vetoavuuden tarkastelu
- eri ajankohtiin ulottuva tarkastelu. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 69-70.)

Tässä työssä käytetään ensimmäistä keinoa, koska opinäytetyön tekijän omien kokemusten mukaan moni yritys käyttää projektinhallinnassaan jotain muuta

kuin kaupallista projektinhallintaohjelmistoa. Useimmin käytettyjä välineitä ovat Microsoft Excel sekä perinteinen paperi ja kynä.

Perinteisesti ajatellaan, että kaikki kilpailijat tai ainakin pahimmat, tulevat samalta toimialalta. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. Samaa tuotetta tarjoavien yritysten lisäksi tarkasteluun on syytä ottaa myös korvaavia ratkaisuja tarjoavat yritykset. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 71.) Miksi osa yrityksistä käyttää projektinhallinnassa esimerkiksi kynää ja paperia sen sijaan, että käyttäisivät projektinhallintaohjelmistoja? Tai miksi ne käyttävät Excel-taulukoita?

Kilpailijoita on syytä tarkastella myös Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla (kuvio 8).



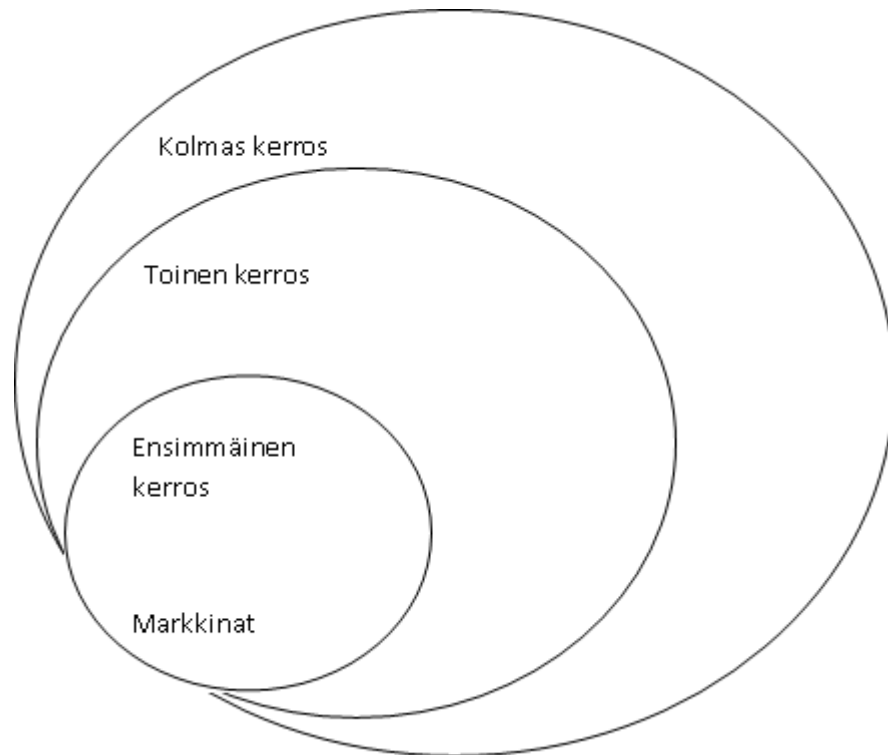
Kuvio 8. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1984, 224).

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat toimittajat, ostajat, potentiaaliset tulokkaat, alan kilpailijat sekä korvaavia tuotteita tarjoavat yritykset. Projektinhallintaohjelmistojen alalla merkittävimmin kilpailukykyyn vaikuttavat ostajat, potentiaaliset tulokkaat ja korvaavia tuotteita tarjoavat yritykset.

Projektinhallintaohjelmistot valmistetaan pääosin niitä tarjoavien yritysten toimesta, joten varsinaisia tavarantoimittajia ei työn toimeksiantajan alalla ole. Uudet tulokkaat ovat puolestaan erittäin tärkeä kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Mikäli uusi tulokas pystyy tarjoamaan selkeästi erottuvan ohjelmiston, sen on mahdollista saada asiakkaita jo olemassa olevilta toimijoilta. Alalla ei varsinaisesti ole erilaisia ohjelmistoja, vaan kaikki ovat enemmän tai vähemmän toistensa näköisiä. Korvaavat tuotteet ovat myös merkittävä tekijä, sillä suuri osa yrityksistä käyttää projektinhallintaohjelmiston sijasta Microsoft Exceliä tai kynää ja paperia.

3.2.2 Nykyisen kysynnän laajentaminen

Suurin osa yrityksistä keskittyy nykyisten asiakkaiden ostojen lisäämiseen uusien asiakkaiden tavoittelun sijasta. Tämä johtaa helposti tarkempaan segmentointiin ja markkinoiden pirstoutumiseen. Sinisen meren löytämiseksi yrityksen tulisi kuitenkin keskittyä ei-asiakkaisiin eli niihin ihmisiin ja yrityksiin, jotka eivät syystä tai toisesta käytä alan tuotteita tai palveluita ollenkaan tai käyttävät niitä vain pakon edessä. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 127-128.) Ei-asiakkaat voidaan jakaa kolmeen kerrokseen, kuten kuviossa 8 on esitetty.



Kuvio 9. Ei-asiakkaiden kolme kerrosta (Chan Kim & Mauborgne 2007, 130).

Ei-asiakkaiden ensimmäinen kerros on lähimpänä nykyisiä markkinoita. Tähän kerrokseen kuuluvat asiakkaat käyttävät alan palveluita, mutta tekevät sen vastahakoisesti ja pakon edessä. Nämä asiakkaat ovat valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa heti, kun se on mahdollista. Ensimmäistä kerrosta voidaan kutsua myös ”lähes-ei-asiakkaiksi”. Tärkein asia ensimmäisen tason ei-asiakkaita tutkittaessa on selvittää, miksi he lopettavat tuotteen käytön ja etsiä yhtäläisyyksiä asiakkaiden reaktioista. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 131-133.)

Toisen kerroksen ei-asiakkaat ovat niitä, jotka eivät käytä tuotetta esimerkiksi sen hinnan takia. He etsivät kiertoteitä ja korvaavia tuotteita. Oli syy mikä tahansa, nämä asiakkaat ovat niin sanottuja ”kieltäytyviä ei-asiakkaita”. Tärkeintä näiden asiakkaiden tarkkailussa on se, että yritys tunnistaa ne yhteiset piirteet, miksi he kieltäytyvät käyttämästä alan tuotteita. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 133-136.)

Kolmannen tason ei-asiakkaita voidaan kutsua ”tuntemattomiksi ei-asiakkiksi”. He ovat sellaisia asiakkaita, joita kukaan ei ole ottanut huomioon. Alan yritykset eivät siten ole edes miettineet, että he saattaisivat olla asiakkaita. Nämä ei-asiakkaat tarjoavat suurimman potentiaalin. Alan yritykset kuitenkin kuvittelevat, että näiden ei-asiakkaiden tarpeet kuuluvat joillekin muille markkinoille, eikä yrityksillä ole mahdollisuuksia täyttää niitä. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 136)

Mietittäessä sitä, mille tasolle yrityksen kannattaa pyrkiä, on otettava huomioon ei-asiakkaita yhdistävät tekijät. Jos löytyy kaikille ei-asiakkaille yhteisiä tekijöitä, niihin kannattaa tarrata kiinni. Mikäli yhdistäviä tekijöitä ei löydy, kannattaa tarrata kiinni eroihin. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 142)

4 Kilpailija-analyysi

4.1 Menetelmä

Kilpailija analyysi toteutettiin havainnoimalla kilpailijoiden verkkosivuja ja muuta viestintää. Opinnäytetyöntekijä myös testasi kaikkien kilpailijoiden ohjelmistoja, koska tämä koettiin välttämättömäksi työn tulosten kannalta. Jokaisen ohjelmiston testaamiseen käytettiin noin kahdeksan tuntia. Ne kilpailijat, joiden ohjelmistoja ei työn tekijän ollut mahdollista päästä testaamaan, jätettiin pois analyysistä. Analyysiin valittiin viisi kilpailijaa, jotka toimittavat selainpohjaista projektinhallintaohjelmistoa. Lisäksi valittiin kolme korvaavaa tuotetta, jotka voidaan kokea kilpailijoiksi opinnäytetyön tekijän omien kokemusten pohjalta. Työn tekijä toimii itse toimeksiantajan palveluksessa, joten omaa kokemuksen alalta.

Työssä tullaan analysoimaan jokaisen kilpailijan tekemä tuotteistaminen Parantaisen prosessin mukaan. Prosessi on esitetty työn teoriaosassa luvussa 2. Työssä pyritään analysoimaan tuotteistuksen heikkoudet ja vahvuudet käyttäen mittarina Parantaisen tuotteistamisprosessia. Analyysissä tullaan tarkastelemaan kilpailijoiden osalta vain tuotteistamisprosessin lupausvaihetta. Lunastusvaihe keskittyy enemmän yrityksen sisäisiin prosesseihin, ja niihin

opinnäytetyön tekijällä ei ole ollut mahdollisuutta tutustua. Tärkeimpinä asioina tuotteistamisprosessista tullaan tarkastelemaan

- asiakasvalintaa
- ratkaistavaa ongelmaa
- erottumista
- jämää asiakaslupausta
- hinnoittelua.

Tulen esittelemään myös jokaisen kilpailijan strategiaprofiilin. Olen valinnut kilpailutekijäksi

- hinnan
- helppokäyttöisyyden
- hinnoittelun suoraviivaisuuden
- tilaamisen helppouden
- tuotteistamisen
- ominaisuuksien määrän
- uudenaikaisuuden
- käyttöliittymän rikkauden
- räätälöitävyyden.

Valitut kilpailutekijät ovat sellaisia, joita alalla yleisesti käytetään. Osa yrityksistä on luopunut joistain kilpailutekijöistä ja osa on ottanut käyttöön uusia kilpailutekijöitä. Muutaman yrityksen osalta ei ollut mahdollista esittää kaikkia edellä kuvattuja kilpailutekijöitä, sillä niihin ei ollut mahdollista tutustua tämän työn tekemisen puitteissa. Kilpailutekijät on arvioitu asteikolla 0-5, jossa arvosana 0 tarkoittaa, että kilpailutekijä ei ole käytössä. Arvosana 5 puolestaan tarkoittaa, että yritys käyttää kilpailutekijää erittäin voimakkaasti.

Rikkaat käyttöliittymät (eng. RIA, Rich Internet Applications) ovat uudenaikaisia selainpohjaisia ohjelmistoja, jotka muistuttavat perinteisiä työpöytäohjelmistoa. RIA mahdollistaa muun muassa drag&drop-toiminnot ohjelmistossa (Nyman & Salmenkivi 2008, 85-86). Turkulainen ohjelmistotalo Sofokus Oy on teettänyt

rikkaiden käyttöliittymien tunnettuudesta tutkimuksen elokuussa 2009. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että rikkaat käyttöliittymät ovat kohtalaisen tuntemattomia Varsinais-Suomen PK-Yrityksille, näin ollen käyttöliittymän rikkautta voidaan pitää alalla uutena kilpailutekijänä (Uuden sukupolven rikkaat verkkopalvelut).

4.2 Yritys A

Yritys A on puhtaasti projektinhallintaan keskittynyt ohjelmisto. Yritys A on yhden miehen yritys, joka on perustettu vuonna 1996. Vuonna 2008 sen liikevaihto oli 107 000 euroa (Suomen Asiakastieto). Yritys A korostaa selkeästi asiantuntemusta, suoraviivaisuutta ja nopeutta.

Tuotteistaminen

Yritys A on määritellyt asiakkaansa hyvin laajasti sillä ei ole tarkkaa segmenttiä. Yrityksen verkkosivujen mukaan sen asiakkaita ovat

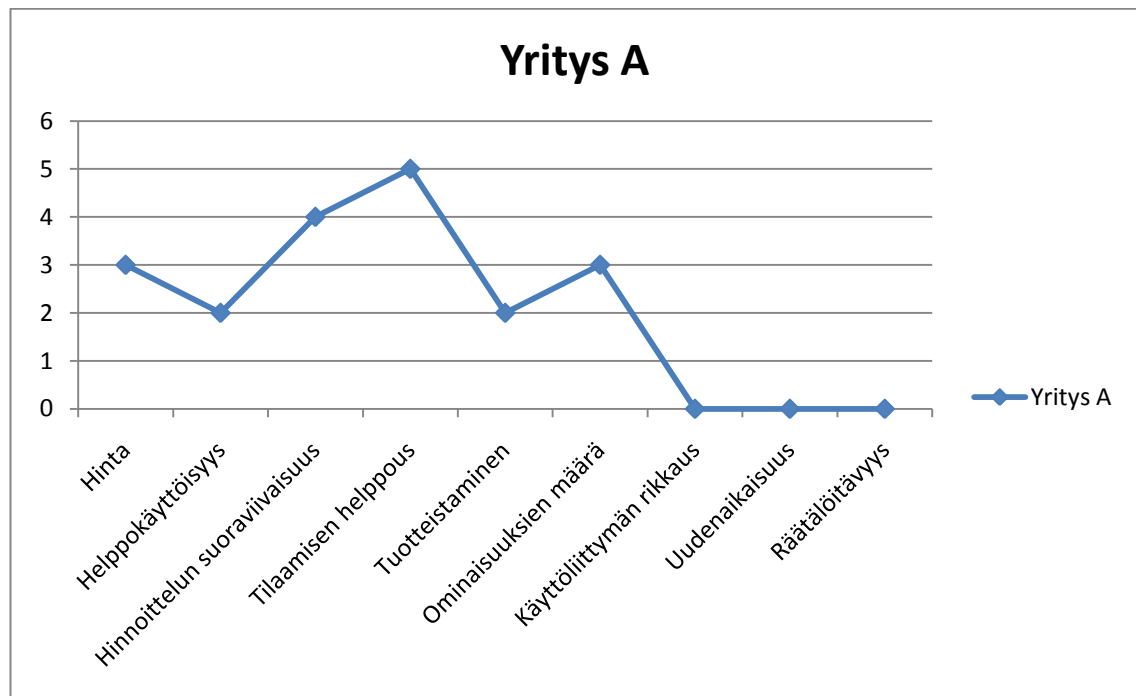
- teollisuusyritykset
- projektitalot
- insinööritoimistot
- oppilaitokset.

Ongelmaa, jonka Yritys A yrittää ratkaista ei ole esitetty yrityksen internetsivuilla. Tämä on tuotteen myynnin kannalta oleellinen tieto ja sen puuttuminen hankaloittaa asiakkaiden hankintaa. Kilpailijoista erottuminen on selvästi myös puute. Yritys A on aiemmin erottunut kilpailijoistaan selainpohjaisuudellaan. Nykyään kuitenkin suurin osa kaupallisista projektinhallintatyökaluista on selainpohjaisia, joten tuo ominaisuus ei ole enää erottumista, pikemminkin välttämättömyys. Positiivinen asia Yritys A:ssa on sen hinnoittelu. Hinnoittelu on erittäin suoraviivainen, eikä asiakas tarvitse monimutkaisia laskutoimituksia laskiessaan hintaa. Yritys ei anna selkeää lupausa asiakkaalle, vaan keskittyy enemmän luettelemaan tuotteen ominaisuuksia, joka ei ole paras mahdollinen ratkaisu tuotteen myyntiä

ajatellen. Asiakasta kiinnostaa hyödyt, eivät ominaisuudet. (Parantainen 2007, 171.)

Strategiaprofiili

Yritys A on keskittynyt strategiassaan selvästi helppoon saatavuuteen ja helppoon hinnoitteluun. Sen hinta ei ole markkinoiden halvin, mutta se ei myöskään ole kalleimmasta päästä. Yritys A:n Strategiaprofiili on esitetty kuviossa 10. Kilpailutekijät on arvioitu asteikolla 0-5, jossa arvosana 0 tarkoittaa, että kilpailutekijä ei ole käytössä. Arvosana 5 puolestaan tarkoittaa, että yritys käyttää kilpailutekijää erittäin voimakkaasti.



Kuvio 10. Yritys A:n strategiaprofiili.

Yritys A:n heikkoudeksi voidaan nostaa ohjelmiston vaikeakäyttöisyys sekä tuotteistamisen heikkous. Vaikka ohjelmistosta puuttuu kokonaan räätälöitävyys, sitä ei tarvitse nähdä heikkoutena, vaan se saattaa olla ennemminkin strateginen valinta. Ohjelmistoa ei voi sanoa uudenaikaiseksi, mikä on ymmärrettävää, koska ohjelmisto on ollut markkinoilla jo vuodesta

1996. Tästä johtuen käyttöliittymässä ei ole myöskään minkäänlaisia rikkaita elementtejä.

4.3 Yritys B

Yritys B on nykyaikaisiin teknologiohin turvautuva toiminnanohjausjärjestelmä. Yritys on perustettu vuonna 2004, se työllistää noin 27 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2008 oli 1,5 miljoonaa euroa (Suomen Asiakastieto). Yritys B listattiin Tietoviikon ”25 mielenkiintoista suomalaista it-startupia”-listalle tammikuussa 2010. (Ruuhonen 2009).

Tuotteistaminen

Yritys B määrittelee verkkosivuillaan asiakkaansa selkeästi. Yrityksen asiakkaita ovat

- mainostoimistot
- it-toimistot
- insinööritoimistot
- arkkitehtitoimistot
- konsulttitoimistot.

Yritys B:n verkkosivuilla ei ole määritelty ratkaistavaa ongelmaa selvästi, vaan sen joutuu lukemaan rivien välistä. Yritys antaa kuitenkin selkeät ja jämäkät lupaukset asiakkailleen. Lupaukset ovat

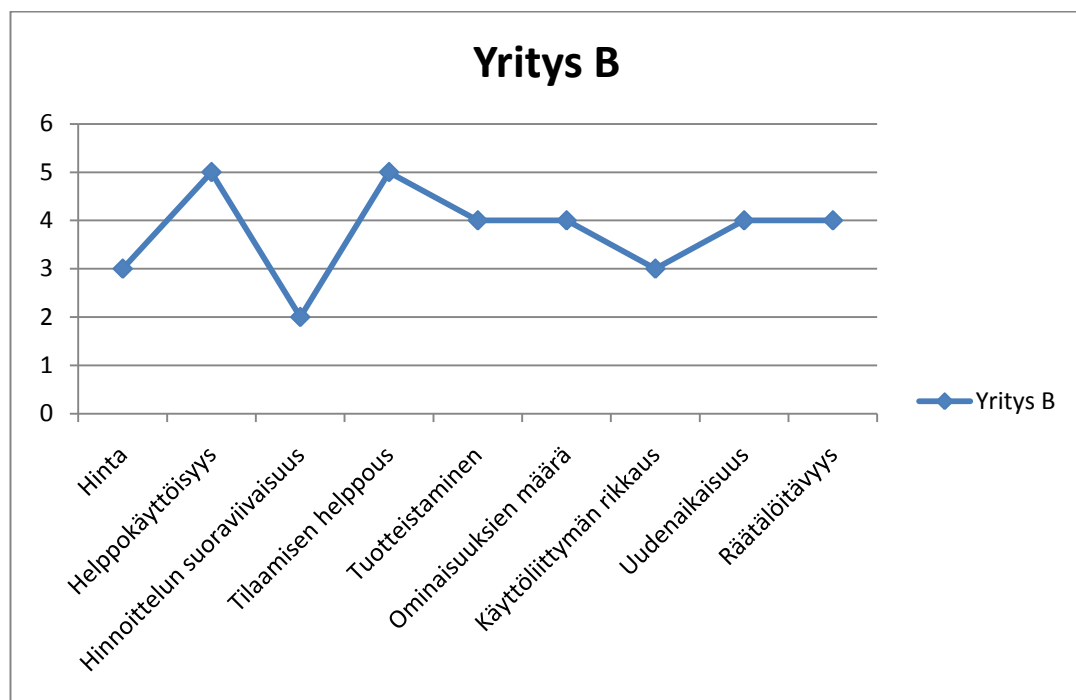
- ”Tunnista kannattavimmat asiakkaat”
- ”Automatisoi toimiston rutiinityöt”
- ”Hyödynnä resurssit tehokkaasti”
- ”Toteuta projektit aikataulussa”
- ”Paranna raportointia”.

Yritys B erottuu kilpailijoistaan selvästi selkeämmällä ulkoasullaan. Yritys B:n hinnoittelu on monimutkaisempaa kuin useimmilla vertailluilla ohjelmistoilla. Monimutkaisen hinnoittelusta tekee se, että eri hinnalla saa eri määrän ominaisuuksia. Näin ollen asiakas joutuu joko olemaan yhteydessä Yritys B:n

myyjiin tai miettimään tarkasti haluamansa tuotemixin. Tämä on positiivista Yritys B:n näkökulmasta, koska myynti pystyy todennäköisesti vaikuttamaan asiakkaan ostamaan pakettiin. Toisaalta ostaminen vaikeutuu asiakasnäkökulmasta, jolloin potentiaalisia asiakkaita saatetaan menettää. Yritys B pyrkii erottumaan kilpailijoistaan ohjelmiston helppokäyttöisyydellä sekä uudenaikaisuudella. Erottumista auttaa jo muista kilpailijoista selvästi eroava verkkosivujen ulkoasu.

Strategiaprofiili

Yritys B on keskittynyt ohjelmistonsa strategiassa selvästi helppokäyttöisyyteen ja tilaamisen helppouteen. Tosin yritys on ottanut mukaan muitakin kilpailukeinoja, kuten uudenaikaisuuden ja räätälöitävyyden. Yritys B:n strategiaprofiili on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Yritys B:n strategiaprofiili.

Yritys B:n selkeänä heikkoutena voidaan pitää hinnoittelun monimutkaisuutta. Asiakas joutuu itse laskemaan, mikä versio soveltuu hänen tarpeisiinsa ja millaiseksi hinta muodostuu. Edellä olevien asioiden pohdinta vaikeuttaa asiakkaan ostopäätöstä.

4.4 Yritys C

Yritys C on vuonna 2001 perustettu yritys, joka toimittaa toiminnanohjausjärjestelmiä. Yritys työllistää noin 6 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2007 oli 970 000 euroa (Suomen Asiakastieto).

Tuotteistaminen

Yritys B:n tapaan Yritys C esittää verkkosivuillaan asiakkaansa selvästi. Yritys C:n asiakkaita ovat

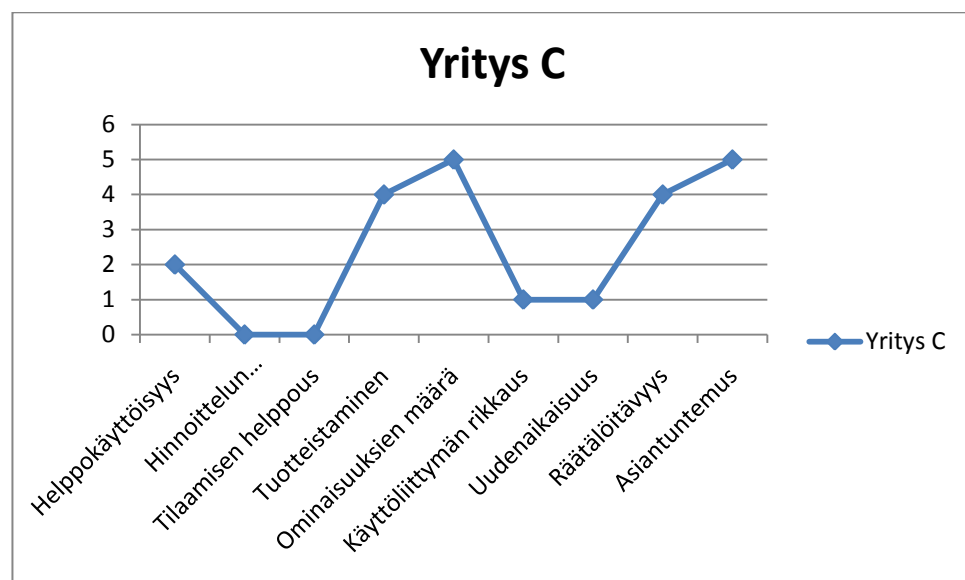
- Insinööritoimistot
- Arkkitehtitoimistot
- Mainostoimistot
- Viestintätoimistot
- Tilitoimistot
- Asianajo- ja lakiasiantoimistot
- IT-yritykset
- Konsultointiala
- Koulutusliiketoiminta.

Yritys C:n sivuilla ei ole esitetty selvästi ongelmaa, jonka yrityksen tuote ratkaisee. Yritys korostaa asiantuntemustaan ja lukuisia hyvin menneitä asiakasprojekteja, mutta ei kuitenkaan esitä selkeästi mihin ongelmaan se tarjoaa ratkaisun. Yritys C eroaa kahdella tavalla merkittävästi kilpailijoista. Se erottuu negatiivisesti joukosta siinä, että sen hinnasto ei ole saatavilla verkkosivuilta. Tämä on erittäin huono asia, koska kilpailijoilla hinnasto on saatavilla. Hinnaston puuttuminen jättää kuvan kalliista ohjelmistosta. Saattaa olla, että yritys ei halua lähteä hintakilpailuun, koska tietää kilpailijoiden myyvän halvemmalla. Toisaalta Yritys C on vienyt tuotteen jakelun pisimmälle. Yritys C:n ohjelmistoa voi ostaa jälleenmyyjiltä. Asiakas ei voi tilata testitunnuksiakaan yrityksen verkkosivuilta, toisin kuin useimmilla kilpailijoilla. Ratkasu voi johtua siitä, että yritys haluaa korostaa asiantuntemustaan. Yritys pyrkinee perustelemaan hintojensa puuttumisen sillä, että haluaa aina varmistua

asiakkaan tilaavan version olevan oikea juuri asiakkaan käyttötarkoitukseen. Asiakasnäkökulmasta hintojen puuttuminen ei ole missään nimessä positiivinen asia, sillä se vaikeuttaa muun muassa hintavertailua. Yritys C pyrkii erottumaan kilpailijoistaan nimenomaan asiantuntemuksella. Asiantuntemuksen korostamisesta kertoo osaltaan myös se, että yritys järjestää paljon seminaareja liittyen ohjelmistoonsa.

Strategiaprofiili

Yritys C korostaa tuotteen ominaisuuksien määrää ja asiantuntemustaan. Asiantuntemus on uusi kilpailukeino ja se on näin ollen osa Yritys C:n strategiaprofiilia, sillä yritys korostaa sitä erittäin vahvasti kaikessa viestinnässään. Strategiaprofiili on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Yritys C:n strategiaprofiili.

Yrityksen strategiasta on tietoisesti jätetty pois helppo saatavuus. Yritys on tehnyt valinnan että tuotetta myydään jälleenmyyjien kautta. Lisäksi tuotteen käyttöliittymä on edistyneempiin kilpailijoihin verrattuna vanhanaikaisempi. Ohjelmiston on julkaistu vuonna 2001 eikä yritys ole ilmeisesti panostanut helppokäyttöisyyteen eikä käyttöliittymän rikkauteen. Yritys C:n ongelmana on se, että ilman opastusta asiakas hukkuu lukuisiin ominaisuuksiin.

4.5 Yritys D

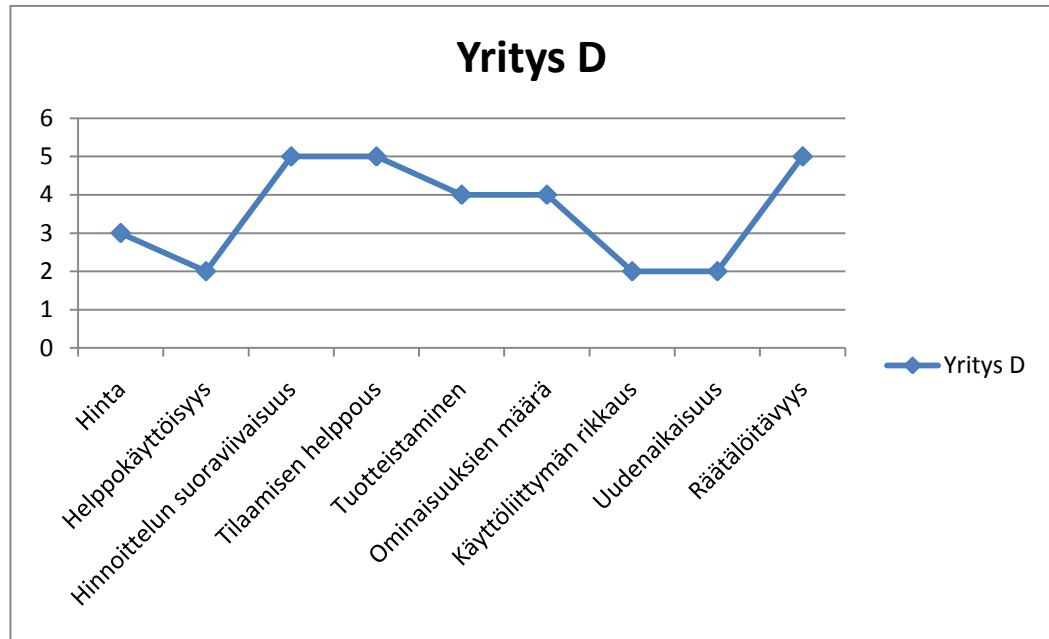
Yritys D on vuonna 2001 perustettu yritys, joka työllistää noin 10 henkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli 1,1 miljoonaa euroa (Suomen Asiakastieto).

Tuotteistaminen

Yritys D esittää verkkosivuillaan asiakkaansa hieman ympäröiväisesti IT- ja asiantuntijaorganisaatioina. Toisaalta yritys antaa suuren määrän asiakkaidensa nimiä, mikä antaa hyvän kuvan siitä, millaisille yritykselle Yritys D on suunnattu. Se ongelma, jonka yritys pyrkii asiakkaalle ratkaisemaan kuvataan sivuilla selvästi: aikapula. Yritys antaa lupauksen sivuillaan selvästi: ”Ratkaise monimutkaiset ongelmat yksinkertaisella ratkaisulla”. Heikkoutena hyvästä lupauksesta huolimatta on se, että lupausta joutuu etsimään sivuilta jonkin verran. Hinnoittelu on vertailluista tuotteista yksinkertaisin: 25€/kk/käyttäjä. Hinta ei nouse tai laske tietyn käyttäjämäärän jälkeen, joten asiakas ei joudu tekemään monimutkaisia laskutoimituksia, vaan yksinkertainen kertolasku riittää.

Strategiaprofiili

Yritys D:n strategiset painopisteet ovat selkeästi hinnoittelun suoraviivaisuus, tilaamisen helppous sekä tuotteen räätälöitävyys. Yritys on myös tuotteistanut ohjelmistonsa hyvin. Vaikka yrityksen verkkosivuilla esitellään kaikki ominaisuudet, siellä esitellään myös hyödyt. Strategiaprofiili on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Yritys D:n strategiaprofiili.

Yrityksen heikkoutena voidaan pitää Yritys C:n tapaan vaikeakäyttöisyyttä. Ohjelmisto näyttää täsmälleen samalta kuin Yritys C, tosin ohjelmiston ulkoasu näyttää hieman toimivammalta. Asiakas hukkuu ominaisuuksiin ilman yrityksen myyjän esitystä. Kuten Yritys C, myös Yritys D on perustettu vuonna 2001, joten se ei ole kaikista uudenaikaisin eikä käytä rikkaita elementtejä käyttöliittymässään.

4.6 Yritys E

Yritys E on vuonna 2007 perustettu yritys, jonka liikevaihdosta tai työntekijämäärästä ei ole saatavilla tarkkoja tietoja. Yritys on selvästi keskittynyt tuomaan sosiaalista mediaa osaksi jokapäiväistä elämää yrityksessä. Yritys E on listattu Tietoviikon ”25 mielenkiintoista suomalaista it-startupia”-listalle (Ruohonen 2009).

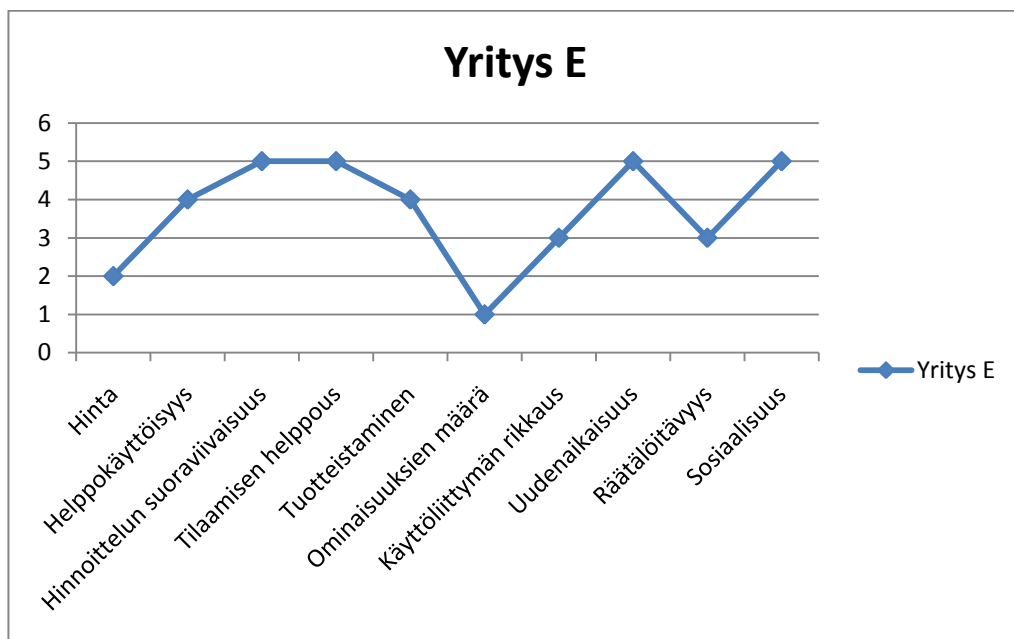
Tuotteistaminen

Yritys E ei tuo verkkosivuillaan selvästi esille asiakastaan. Ratkaistavaa ongelmaakaan ei tuoda selkeästi esille. Yrityksen tarjoama lupaus on asiakkaan yhteydenpidon yksinkertaistaminen. Lupaus tulee selvästi esille yrityksen

verkkosivuilla. Yrityksen tuotteen hinnoittelu on suoraviivaista ja yksinkertaista. Tuotteesta on kolme versiota, josta ensimmäinen on ilmainen ja kaksi muuta maksullisia. Jokaisen version ominaisuudet kuvaillaan selvästi.

Strategiaprofiili

Yritys E keskittyy strategiassaan neljään asiaan: helppokäyttöisyyteen, tilaamisen helppouteen, uudenaikaisuuteen ja sosiaalisuuteen. Kun Yritys E:n ohjelmistoon kirjautuu sisään ensimmäistä kertaa, tulee heti mieleen Facebook. Tämä tuo käyttäjälle tutun tunteen ja helpottaa näin ollen käyttöönottoa sosiaaliseen mediaan tottuneilla käyttäjillä. Yrityksen keskittyminen sosiaalisuuteen on myös merkittävä kilpailukeino. Voidaan sanoa, että Yritys E ottaa tällä uudistuksella selkeästi askeleen kohti sinistä merta. Ohjelmisto ei varsinaisesti ole pelkkä projektinhallintaohjelmisto, vaan tuotetta myydään myös intranet -ratkaisuna. Yritys E:n strategiaprofiili on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Yritys E:n strategiaprofiili.

Yritys E:n heikkoutena voidaan pitää tuotteen ominaisuuksien pientä määrää. Ohjelmistosta puuttuvat kokonaan ns. ”kovat arvot”. Esimerkiksi projektinhallintaosiosta ei löydy katelaskentaa tai muita tunnuslukuja, vaan ne on jätetty pois todennäköisesti tietoisesti. Projektinhallinnallisesti keskeisen

asian pois jättäminen saattaa vähentää taloutta seuraavien asiakkaiden kiinnostusta ohjelmistoon.

4.7 Microsoft Project

MS Project on Microsoft Oy:n projektinhallintatyökalu, joka on laajasti käytössä yrityksissä. MS Project eroaa muista vertailun tuotteista, sillä se ei ole selainpohjainen eikä se ole sitä tarjoavan yrityksen päätuote. Edellä mainituista syistä, työssä ei esitellä MS Projectin strategiaprofiilia tai kerrota tuottamisesta tarkemmin. Tuotteen edut ja heikkoudet esitellään lyhyesti sekä pohditaan mitä tuotteesta kannattaisi oppia ja mahdollisesti omaksua toimeksiantajan tuotteeseen.

Tuotteen etuihin kuuluu, että se on Microsoftin tekemä. Näin ollen sen käyttäminen tuntuu tutulta kaikille, jotka ovat joskus käyttäneet Microsoftin sähköpostiohjelmaa, Outlookia. Etuihin kuuluu myös ohjelmiston synkronointimahdollisuus sähköpostiohjelmisto MS Outlookin kanssa. Suuri osa maailman yrityksistä käyttää Outlookin kalenteria ja tehtäviä, joten niiden sykronointi projektinhallintaan on eduksi.

Tuotteen heikkouksiin kuuluu ehdottomasti selainpohjaisuuden puuttuminen. MS Project on työasemaohjelmisto eli se vaatii asennuksen jokaiselle koneelle, jolla sitä käytetään. Näin ollen se ei ole yhtä helposti saatavilla kuin selainpohjaiset ohjelmistot. Toinen merkittävä heikkous on tuotteen ominaisuuksien määrä. MS Projectissa on ominaisuuksia niin paljon, että ilman käyttökoulutusta sen tehokas käyttö on vaikeaa.

4.8 Microsoft Excel

Excel on lähes kaikille tuttu taulukkolaskentaohjelmisto, joka on laajasti käytössä yritysten projektinhallinnassa. Excelin etuna on sen helppokäyttöisyys. Useimmat ovat käyttäneet joskus Exceliä ja mikäli eivät ole käyttäneet, niin kynnys käytön aloittamiseen on matala. Excelin heikkoutena voidaan pitää sitä, että sitä ei ole suunniteltu projektinhallintaohjelmistoksi, vaan taulukkolaskentaohjelmistoksi. Excel taulukon muovaaminen projektinhallintaan

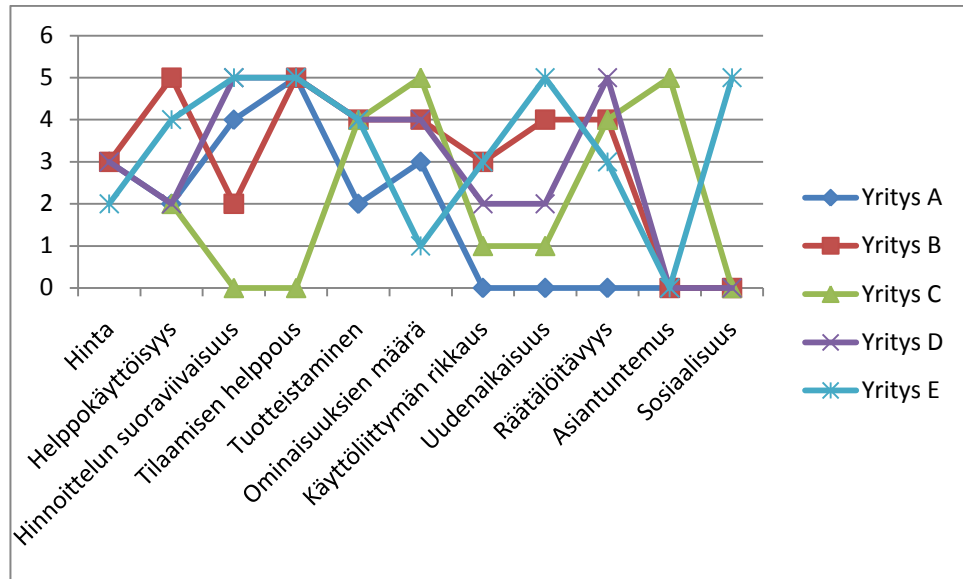
ensimmäistä kertaa voi olla erittäin pitkä prosessi ja saattaa sitoa yhden ihmisen päivän työn. Vaikka Excel onkin helppokäyttöinen ohjelmisto, sen käytöstä saattaa aiheutua vaikeuksia yritykselle. Projektit vievät usein yhdestä Excel-tiedostosta monta välilehteä ja joissain projekteissa saattaa olla lukuisia tiedostoja. Näinollen Excel-tiedostoja kertyy yrityksen koneille ja servereille lukuisia ja oikean tiedoston löytämiseen saattaa kulua aikaa erittäin paljon.

4.9 Kynä ja paperi

Kynän ja paperin vahvuuksia ovat ehdottomasti helppokäyttöisyys ja saatavuus. Kynää ja paperia on mahdollista pitää aina mukana ja jokainen osaa niitä käyttää. Kynän ja paperin käyttäminen ei ole myöskään riippuvainen verkkoyhteisistä tai tietokoneista, joten sitä voidaan pitää erittäin toimintavarmana vaihtoehtona. Heikkouksina puolestaan voidaan pitää käyttäjäystävällisyyttä ja vanhanaikaisuutta. Yrityksille, jotka käyttävät vain kynää ja paperia, kertyy mittavat määrät papereita arkistoitavaksi. Lisäksi osa papereista saattaa joutua roskiin tai kadota. Kynä ja paperi-menetelmä ei myöskään mahdollista nopeaa tiedonhakuja ja raportointia, kuten ohjelmistopohjaisissa vaihtoehdoissa. Esimerkiksi projektitiedon tehokas vertailu on suoritettava manuaalisesti, mikä on työläs ja aikaavievä prosessi.

5 Yhteenveto

Alalla on toimijoita, jotka eivät erotu toisistaan juurikaan. Kuviossa 15 on esitetty kaikkien vertailuun valittujen selainpohjaisten kilpailijoiden strategiaprofiilit.



Kuvio 15. Markkinoiden strategiaprofiilit.

Kuvion 15 strategiaprofiileista näkyy, että ainoat toimijat, jotka yrittävät erottautua omilla keinoillaan ovat Yritys B, Yritys C ja Yritys E. Yritys B:lla erottumiskeinona on helppokäyttöisyys, Yritys C:lla asiantuntemus ja Yritys E:lla sosiaalisuus. Edellä mainitut kolme kilpailukeinoa ovat sellaisia, joilla yritykset erottautuvat kilpailijoistaan onnistuneesti.

Alan yleisiä kilpailukeinoja ovat olleet ominaisuuksien määrä, räätälöityvyys sekä ohjelmistojen tiukka paketointi tuotteeksi eli tuotteistaminen. Erottuakseen joukosta yrityksen pitää ottaa käyttöön muitakin kilpailukeinoja ja luopua osasta perinteisiä keinoja. Ominaisuuksien määrän supistaminen ja räätälöitävyyden vähentäminen näyttäisivät olevan parhaat keinot erottua. Ohjelmistosta olisi syytä tehdä täysin vakioitu, toisin sanoen kaikille asiakkaille toimitetaan samat ominaisuudet samalla hinnalla. Mikäli yritys räätälöi kaikille asiakkailleen ohjelmistoaan, aiheutuu kustannuksia, joita on markkinatilanne huomioon ottaen vaikea kattaa. Turhien ominaisuuksien karsiminen tuotteesta ja vain välttämättömien ominaisuuksien sisällyttäminen tuotteeseen parantavat tuotteen käytettävyyttä.

Vartenotettavia uusia kilpailukeinoja jatkossa ovat sosiaalisuus, käyttöliittymän rikkaus, muiden järjestelmien hyötykäyttö integroitavuuden avulla sekä sovellusvuokraus. Sosiaalisuus on kasvava trendi ja yhteydenpito

projektinhallinnassa on erittäin tärkeää. RIA–teknologioiden käyttäminen käyttöliittymässä parantaa ohjelmiston käytettävyyttä ja tekee ohjelmistosta modernimman ja helppokäyttöisemmän kuin perinteiset ohjelmistot. Suurin ongelma yritysten hankkimissa järjestelmissä on niiden sopimattomuus yrityksen liiketoimintaan (Johansson & Sudzina 2008, 2). Järjestelmien vaatimukset voidaan muodostaa siten, että mietitään mitkä asiat ovat ehdottoman välttämättömiä liiketoiminnan kannalta, mitkä ovat hyödyllisiä, mutta eivät välttämättömiä ja lopulta ominaisuudet, jotka eivät ole hyödyllisiä käytön kannalta. Ohjelmiston integroitavuus yrityksen muihin toimintoihin on nykyaikaa ja lisää tehokkuutta huomattavasti. Jos esimerkiksi projektinhallintaohjelmisto on integroitu yrityksen taloushallintaohjelmistoon, on valmiit projektit helppo laskuttaa, kun projektinhallintaohjelmisto antaa taloushallintaan kuittauksen projektin valmistumisesta. Sovellusvuokraus on kasvava trendi ja mahdollistaa tuotteen monistamisen, markkinoinnin ja myynnin jopa itsepalveluna pienillä kustannuksilla.

Kuviossa 16 on kuvattu sinistä merta tavoittelevan projektinhallintaohjelmiston mahdollinen strategiaprofiili.



Kuvio 16. Mahdollinen strategiaprofiili uudelle ohjelmistolle.

Strategiaprofiilissa on keskitytty sosiaalisuuteen, helppokäyttöisyyteen sekä integroitavuuteen ja tuotteen hyvään saatavuuteen. Strategiasta on karsittu ominaisuuksien määrä ja räätälöitävyys. Myös markkinoiden tyypillisiä toimijoita edullisempi hinta on mahdollinen, mikäli ohjelmistoa myyvä yritys tekee muutakin kuin myy kyseistä ohjelmistoa. Sosiaalisuus ja parempi käytettävyys tuovat myös todennäköisesti ohjelmistolle myös uusia asiakkaita. Yritykset, jotka eivät aiemmin ole käyttäneet projektinhallintaohjelmistoja niiden vaikeaselkoisuuden takia, saattaisivat ottaa ohjelmiston käyttöönsä. Myös yritykset, jotka ovat käyttäneet olemassa olevia ohjelmistoja saattavat olla vakuutettavissa sosiaalisuudella. Vähentäähän tämä esimerkiksi yrityksen puhelinkuluja, kun osa projektin vaatimasta kanssakäymisestä voidaan hoitaa ohjelmiston kautta.

Tuotteistamisen näkökulmasta alalla vallitsee uusien tulokkaiden kannalta hyvät mahdollisuudet. Yksikään vertailuista yrityksistä ei erottunut tuotteistuksen osalta ylivoimaisena. Alan ohjelmistoja tutkiessani huomasin selvästi että Yritys B ja Yritys D ovat tehneet tuotteistamisessa parasta työtä, mutta eivät ole ylivoimaisia. Yritys B on valinnut selvästi strategisen painopisteen ja erottuu hyvin kilpailijoistaan jo pelkästään sillä, että sen verkkosivuilla vallitsevat värit ovat valkoinen ja punainen, perinteisemmän sinisen sijaan. Yritys D puolestaan kiteyttää hyvin asiakaslupauksen sivuillaan ja tarjoaa konkreettisia hyötyjä asiakkailleen.

Kuviossa 14. esitetyn strategiaprofiilin mukaisen ohjelmiston tuotteistamisessa on otettava huomioon tärkeimpänä asiana jämäkkä lupaus. Yksikään tämän hetkisistä alan toimijoista ei ole kiteyttänyt jämäkkää lupausasiakkailleen tai jos lupaus on kiteytetty, sitä ei ainakaan käytetä yritysten viestinnässä. Huomattavaa on myös se, että yritykset eivät kerro verkkosivuillaan tai muussa markkinoinnissaan tuotteensa varsinaisia hyötyjä, vaan keskittyvät esittelemään ominaisuuksia. Esimerkiksi yksinkertaista laskelmaa, kuinka paljon ohjelmisto säästää vuodessa, ei löytynyt kuin yhdeltä tutkituista yrityksistä.

Uuden tuotteen lanseerausvaiheessa toimeksiantajan on syytä pyrkiä käyttämään kumppaniverkostoa. Tietoon ei tullut, että yhdelläkään

tarkastelluista kilpailijoista olisi ollut kumppaneita, joiden kautta ne olisivat tuotettaan markkinoineet. Toimeksiantajan oma henkilöstö on otettu jo huomioon siten, että ohjelmisto on ollut sisäisessä käytössä vuoden ajan. Ohjelmisto on dokumentoitu hyvin, mutta sisäiseen käyttöön olisi syytä luoda käsikirja ja tarkat ohjeet, mitä tuotteen toimitukseen sisältyy.

Toimeksiantajayritys hyödynsi opinnäytetyön tuloksia ohjelmistonsa tuotteistamisessa. Ohjelmisto julkaistiin keväällä 2010.

LÄHTEET

Ansoff I. 1957. Strategies for diversification. Viitattu 20.3.2010. <http://tinyurl.com/ycx654v>

Armstrong G.; Kotler P.; Saunders J. & Wong V. 2008. Principles of marketing. 5. painos, Essex: Pearson Education Limited

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Blue ocean strategy. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum

Jaakkola E.; Orava M.; Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Saatavilla myös <http://tinyurl.com/yafmb1b>

Johansson, B. & Sudzina, F. 2008. ERP systems and open source: an initial review and some implications for SMEs. Saatavilla myös. www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm

Johnson, G. & Scholes, K. 1997. Exploring corporate strategy. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Helsinki:WSOY

Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. Viitattu 13.4.2010 <http://tinyurl.com/y3gxole>

Microsoft Office Online <http://office.microsoft.com/fi-fi/project/default.aspx>

Nyman, N. & Salmenkivi, S. 2008. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 2.painos, Helsinki: Talentum Media Oy

Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Competitive strategy. Suom. Väisänen, T. Helsinki: Rastor

Rekola H. 2005. Palvelujen tuotteistaminen ICT alalla. Helsinki: Tieturi.

Ruohonen A. 2009. Tässä ovat Suomen 25 mielenkiintoisinta it-startupia. Viitattu 27.3.2010. <http://www.tietoviikko.fi/taustat/article371633.ece>

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo:WSOY

Suomen Asiakastieto. <http://www.asiakastieto.fi>

Uuden sukupolven rikkaat verkkopalvelut –tutkimus. http://www.sofokus.com/media/tutkimukset/tutkimus_08_2009.pdf

Wikipedia. Software as a Service. http://fi.wikipedia.org/wiki/Software_as_a_Service