



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mariaselene Tamminen e1701197 T-LT-4V

OHJELMISTON MAAHANTUONTI, LOKALI- SOINTI JA LANSEERAUS

Case: Yritys X

Liiketalous
2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mariaselene Tamminen
Opinnäytetyön nimi	Ohjelmiston maahantuonti, lokalisointi ja lanseeraus. Case: Yritys X.
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	61 + 1 liitettä
Ohjaaja	Timo Malin

Kansainvälisen kaupan tuontitapahtuma ohjelmistoalalla eroaa perinteisestä tuotteen tuontiprosessista ohjelmistojen ollessa aineettomia ja ohjelmien käytön ja omistajuuden perustuessa usein miten ostettuihin käyttöoikeuksiin. Työni tarkoituksena oli selvittää, mitä tulee ottaa huomioon ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonnissa Suomen markkinoille case-tapausta analysoiden.

Teoreettinen viitekehyseni perustuu ohjelmistotuotteen maahantuonti-, lokalisointi- ja lanseerausprosesseihin, joista muodostuu yhtenäinen kokonaisprojekti. Empiria on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluin, haastatteleamalla case-tapauksen projektin osallisia. Projektin osalliset on jaettu vastuualueittain, prosessialueiden mukaisesti siten, että jokaisesta prosessista saatiin muutama henkilöhaastattelu.

Tutkimuksessa selvisi, että ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonnissa tulee ottaa huomioon tuotteen alkuperämaan ja kohdemarkkinan eroavaisuudet, selvittää onko tuotteelle sopiva markkinarako ja siten kysyntää maahantuontiprosessin markkina-analyyysien ja tarvekartoitusten mukaisesti. Selvitysten jälkeen voidaan aloittaa lokalisointiprosessi, jossa apuna voivat olla pilottiasiakkaat. Kokonaisuutta kannattaa työstää projektina ja perustaa projektiorganisaatio ja kirjallinen projektisuunnitelma pitäen mielessä ohjelmistoprojektien aikatauluhaasteet.

Avainsanat	ohjelmistoala, kansainvälistyminen, tietotekniikkayritykset, lanseeraus
------------	---

ABSTRACT

Author	Mariaselene Tamminen
Title	The Import, Localization and Launch of a Software Product. Case: Company X
Year	2021
Language	Finnish
Pages	61 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

The import transaction in international trade in the software industry differs from the traditional product import process in that a software is intangible and the usage and ownership of the software is often license based. The objective of my work was to find out what needs to be considered when a foreign software product is imported to the Finnish market by analyzing the process through a case study.

The theoretical framework is based on the software product import, localization and launch processes, which form a unified overall project. The empiricism was implemented as a qualitative study through thematic interviews, interviewing participants involved in the case study project. The participants in the project were divided into areas of responsibility according to the process areas, so that a few person interviews were obtained from each process.

The study revealed that for the import project of a foreign software product, one must study the differences between the product's country of origin and target market, determine whether there is a suitable market niche for the product and thus demand by utilizing market analyzes and needs assessments. After the market research is carried out, a localization process can be started, which can be assisted by pilot customers. It is worthwhile to work on the project as a whole and establish a project organization and a written project plan, keeping in mind the schedule challenges of software projects.

Keywords

software industry, internationalization, IT companies,
product launch

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	OHJELMISTOTUOTE	10
	2.1 Ohjelmistotuotannon prosessit.....	14
	2.2 Tapauskuvaus Yritys X Tuote Y	15
3	MAAHANTUONTIPROSESSI.....	18
4	LOKALISOINTIPROSESSI	20
	4.1 Tuotteen lokalisointi.....	20
	4.2 Lainsäädäntö.....	21
5	LANSEERAUSPROSESSI.....	24
	5.1 Lähtökohta-analyysit	25
	5.3 Lanseerauksen toteutus	28
6	PROJEKTIN HALLINTA	30
	6.1 Projektisuunnitelma	31
	6.2 Riskianalyysi.....	32
	6.3 Projektin päättäminen.....	33
7	TEORIAN YHTEENVETO	35
8	EMPIIRINEN TUTKIMUS	38
	8.1 Tutkimusmenetelmät	38
	8.2 Haastattelukysymykset.....	40
9	TUTKIMUSTULOKSET	42
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	62

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen teorian etenemissuunnitelma s.9

Kuva 2. Palvelu- ja hankintamallit s.12

Kuva 3. Asiakaskohtainen ohjelmistokehitysprosessi s.14

Kuva 4. Lanseerausprosessi s.25

Kuva 5. SWOT-analyysi s.27

Kuva 6. Suunnittelun jälkeinen prosessi s.28

Kuva 7. Teoreettinen viitekehys s. 35

LIITELUETTELO**LIITE 1. Haastattelukysymykset**

1 JOHDANTO

Tutkin työssäni sitä, kuinka ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonti Suomen markkinoille käytännössä toteutuu, mitä mahdollisia muutoksia tuotteen tuonti toiseen maahan vaatii itse tuotteen osalta, sekä mitä tulee ottaa huomioon tuontiprosessissa. Kuvaan työssäni tuotteen maahantuonti-, lanseeraus- ja lokalisointiprosessit ja analysoin niiden onnistumista sekä muodostan kehittämissuhteita analyysin pohjalta.

Kansainvälinen kauppa ohjelmistoalalla eroaa perinteisestä tuotteen tuonnista ja viennistä, ohjelmistojen ollessa aineettomia ja ohjelmien käytön ja omistajuuden perustuessa yleensä ostettuihin käyttöoikeuksiin. Globalisaation myötä myös ohjelmistoalalla on tarvetta kansainväliselle kaupalle ja ohjelmistoyritystenkin on aika enenevässä määrin tarkastella laajentumismahdollisuuksia yli maiden rajojen.

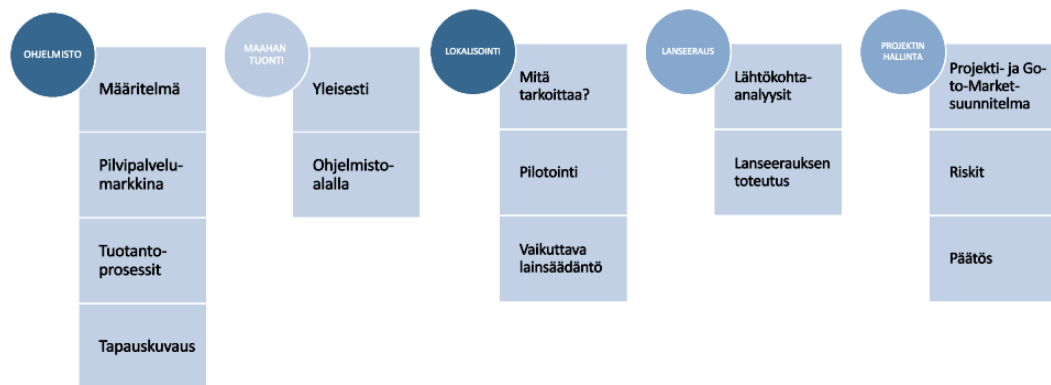
Tutkimukseni pääongelma on selvittää mitä tulee ottaa huomioon ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonnissa Suomen markkinoille? Monet tutkimukset keskittyvät tuotteiden vientiin, mutta tämän case-tapauksen vuoksi lähdin tutkimaan tuotteen tuontia Suomen markkinoille.

Pääongelmaa tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat: Kuinka ohjelmistotuotteen tuonti eroaa normaalista ulkomaan kaupan tuontiprosessista? Mitä mahdollisia muutoksia ohjelmaan tulee tehdä, jotta se voidaan lanseerata Suomessa? Minkälaista projektisuunnitelmaa yrityksen kannattaa käyttää hyödyksi ohjelmistotuotteen markkinoille tuonnissa ja lanseerauksessa?

Empiirinen osuuteni perustana on case tapaus, ja empiriani perustuu tapauksen yrityksen asiantuntijoiden teemahaastatteluihin laadullisin menetelmin analysoituna. Empirian toteutan haastattelemalla yrityksen ohjelmiston tuontiprojektissa mukana olleita osallisia. Haastattelen maahantuontiprosessiin, lanseerausprosessiin ja lokalisointiprosessiin osallistuneita henkilöitä. Laadin kysymyksiä projektiin

liittyen ja vedän johtopäätökset ja mahdolliset kehitysehdotukset haastatteluiden ja teorian pohjalta.

Lähden tutkimaan teoriaosuudessa ensin ohjelmistotuotetta ja sen ominaisuuksia sekä ohjelmistotuotannon prosesseja (Kuva 1). Näin voin muodostaa tarkemman käsityksen ohjelmistojen eli aineettomien tuotteiden maahantuonnin vaatimuksista. Tämän jälkeen tutustun case tapauksen yritykseen ja tuotteeseen sekä maahantuontiin ja erityisesti ohjelmistoalakohtaiseen tuontiin. Tutkin myös pilvipalvelumarkkinaa, sillä tapauksen tuote on pilvipalvelu.



Kuva 1. Tutkimuksen teorian etenemissuunnitelma.

Myös lokalisointiprosessiin tutustuminen on yksi edellytys sille, että pystyn muodostamaan hyvän käsityksen ohjelmistojen kansainvälistymisen vaatimuksille. Lokalisointiprosessissa tutkin erityisesti, millaisia muutoksia Suomeen tuotaviin ohjelmistoihin tulee tehdä, ja kuinka esimerkiksi lainsäädäntömme vaikuttaa näihin. Tarkoitus on saada yleisluontoinen käsitys vaadittavista muutoksista.

Kun olen tutkinut näitä lähtökohtia, tutkin lanseerausprosessia ohjelmistotuotteen kannalta, sekä lopuksi projektin hallintaa, riskejä ja ohjelmistotuotannon projektien erityispiirteitä, jotta voin selvittää millaista suunnitelmaa tällaisessa projektikokonaisuudessa kannattaa käyttää hyödyksi.

2 OHJELMISTOTUOTE

Tietokoneohjelmia on monenlaisia ja melkeinpä joka tarkoitukseen sopivia. Ohjelmistokehitysyrietykset tuottavat ohjelmistoja asiakkaiden tarpeisiin alalle kuin alalle. Tänä päivänä on harvinaista, jos ammattialalle ei ole olemassa minkäänlaista ohjelmaa, jota käytetään työnteon tukena, sillä vaikka itse työ ei olisi tietotekniikkaan sidottua, on silti tarve käyttää ohjelmia esimerkiksi kirjanpitoon tai laskutukseen. Ja onhan lähes jokaisessa pienessäkin putiikissa jo jonkinlainen kassajärjestelmä perinteisen kassan sijaan.

Itse ohjelmistotuote on ohjelmistotuotannon tulos. Ohjelmistotuotantotyöhön kuuluu tietokoneohjelman määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja laadunvarmistus. Termi ohjelmisto käsittää tietokoneohjelman sekä siihen liittyvän dokumentaation, kun taas järjestelmässä on kyse ohjelmisto ja laitteisto kokonaisuudesta (Haikala & Mikkonen 2011, 11). Käytännön arjessa, ja usein erityisesti markkinoinnissa, nämä termit menevätkin usein sekaisin. Ohjelmiston käyttäjällä ei välttämättä ole riittävää tietämystä erottaa termejä toisistaan.

Ohjelmistojen ominaisuudet vaihtelevat käyttötarkoituksen mukaan. Ohjelmat voidaankin jaotella erilaisiin kategorioihin esimerkiksi ominaisuuksien mukaan, jolloin ymmärretään paremmin toteutustyön haasteet. Näitä ominaisuuksia ovat ohjelmiston koko, reaaliaikaisuus, hajautus ja sulautus, luotettavuus, skaalautuvuus ja tuotteistus- ja standardisointiaste sekä turvallisuuskriittisyys (Haikala & Mikkonen 2011, 12). Kun ohjelmiston ominaisuudet on hahmotettu kategorioinnin avulla, voidaan suunnitella toteutus realistisemmin. Hyvin suunniteltu toteutus myös edesauttaa aikataulussa ja budjetissa pysymistä.

Ohjelmistojen toteutustavat voivat olla hyvinkin erilaisia. Ohjelmisto voi olla pilvipalvelu kuten case-tapauksessa. Pilvipalvelut ovat verkkoyhteyden välityksellä tarjottavia tietojenkäsittely ja -tallennuspalveluja sekä tietoliikenne palveluja. Riskienhallinnan ja tietoturvan näkökulmasta on suuri ero sillä, onko ohjelmisto pilvipalvelu vai muu etäkäytettävä tietotekninen palvelu (Viestintävirasto 2014,

5). Käyttäjälle kuitenkin saattaa olla vaikeaa tunnistaa pilvipalvelu ohjelmisto muista tietokoneohjelmista.

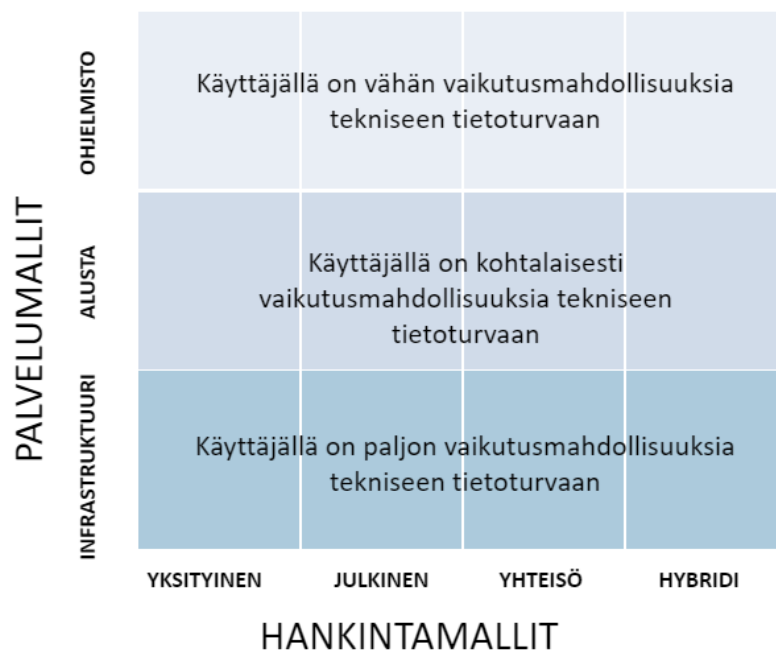
SaaS, lyhenne sanoista Software-as-a-Service, on yksi ohjelmistomuoto, jossa ohjelmisto toimii selaimessa palveluna. Kyseessä on pilvipalvelu, jonka lyhenne SaaS voidaan suomentaa sovellusvuokraukseksi (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013). Ohjelmiston käyttöön tarvitaan siis tietokone tai mobiililaitte, ja toimiva verkkoyhteys, ja se toimii internetin välityksellä.

SaaS ohjelma tuo merkittäviä liiketoiminnallisia etuja yritykselle, mutta se sisältää myös vakavia tietoturvariskejä, kun yritykset siirtävät arkaluontoista dataa pilvipalvelujen tuottajille. Tämä asettaa yrityksen toimintaympäristölle laajempia ja monimutkaisempia riskejä, jotka tulee ottaa huomioon ohjelmistoa suunniteltaessa (Tang & Liu 2015, 1).

Palvelu- ja hankintamallit

Pilvipalvelut voidaan luokitella eri palvelumallien ja hankintamallien mukaan, SaaS on ohjelmistoresurssi- palvelumalli, joka on yksinkertaisin ottaa käyttöön. SaaS-mallissa ohjelmiston tuottaja antaa asiakkaan käyttöön verkon yli käytettävän ohjelmiston. Tyypillisesti SaaS-ohjelmistot ovat toimisto-ohjelmia tai tallennusohjelmia, joita käytetään verkkoselaimella (Viestintävirasto 2014, 5).

Muita palvelumalleja ovat alustaresurssipalvelut (PaaS, Platform-as-a-Service) sekä infrastruktuuriresurssipalvelut (IaaS, Infrastructure-as-a-Service). Näiden palvelumallien tietoturvaan voi käyttäjä vaikuttaa paremmin kuin SaaS-palvelumallin (Kuva 2).



Kuva 2. Palvelu- ja hankintamallit, mukaelma lähteestä (Viestintävirasto 2014, 6).

PaaS- palveluissa palvelun tuottaja tarjoaa valitsemaansa apuohjelmien ja sovel-
luskehitysympäristön kokonaisuutta. Tämän palvelun käyttäjät voivat toteuttaa
omat ohjelmistonsa alustan päälle ja niihin omat tietoturvaratkaisunsa. IaaS- pal-
velumalli antaa suurimman vapauden, mutta myös suurimman vastuun käyttäjäl-
leen. Palvelun tarjoaja antaa asiakkaidensa käyttöön laskentatehoa, tallennusti-
laa ja verkkoyhteyksiä tietokoneistaan. Asiakas saa myös itse valita tai toteuttaa
kaikki ohjelmistot ja loogiset yhteydet käyttöjärjestelmistä alkaen (Viestintävi-
rasto 2014, 5).

Pilvipalveluiden hankintamallit voidaan jakaa neljään eri luokkaan: yksityinen, yh-
teisö, julkinen ja hybridi. Organisaation omaan käyttöönsä suunnittelemaa ja
tuottamaa ohjelmiston hankintamallia kutsutaan yksityiseksi. Ohjelmisto voi
myös olla toisen yrityksen toimesta valmistettu yksittäisen yrityksen käyttöön
tarkoitettu ohjelmisto. Yhteisöpilvipalvelu on rajatun organisaatiojoukon omiin
tarpeisiin kehitetty pilvipalveluohjelmisto. Palvelua voi tuottaa jokin yhteisön

osallisista tai kolmas osapuoli, ja yhteisö määrittelee yhteiset tavoitteet ja vaatimukset palvelulle. Julkista pilvipalvelua tuotetaan palveluntuottajan omassa infrastruktuurissa eikä palvelua ole rajattu käyttäjäjoukoilta.

Edellä mainittujen hankintamallien yhdistelmiä hyödyntää ns. hybridimalli. Hybridipilvipalvelu käyttää muiden pilvipalvelujen rajapintoja hyödykseen. Yksityinen hybridimallin pilvipalvelu voi näin käsittelykapasiteetin loppuessa lainata kapasiteettia julkisesta pilvipalvelusta (Viestintävirasto 2014, 6).

Pilvipalvelumarkkina

Ohjelmistoja tuotetaan yhä enemmän ja enemmän pilvipalveluina. Suomen liikenne- ja viestintäministeriö arvioi kotimaisen pilvimarkkinan arvon olleen Suomessa 2015 n. 380 miljoonaa euroa (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013). SaaS-ohjelmistoilla on suurin markkinasegmentti vuonna 2020 verrattuna muihin ohjelmistomuotoihin, ja SaaS-ohjelmistojen markkinaosuuden on ennustettu kasvavan n. 20 biljoonaan USD:n vuositaitia 2022 saakka. Kasvua on vauhdittanut On-Prem (On-Premises eli paikallisesti asennettavat ohjelmistot) ratkaisujen siirtyminen pilvipalveluihin, sekä uusien pilvipalvelutyökalujen tarve COVID-19 pandemian ja sen myötä lisääntyneen etätyöskentelyn vuoksi (Gartner 2020). Facts & Factorsin kesäkuussa 2020 julkaistun raportin mukaan globaalin pilvimarkkinan arvo oli vuonna 2019 321 biljoonaa USD. Raportin mukaan markkinan arvon ennustetaan kasvavan 1025,9 biljoonaan USD vuoteen 2026 mennessä.

On-Premises ratkaisut ovat ohjelmisto palvelumalli, jossa käyttäjän koneelle asennetaan ohjelmisto, jota käyttäjä päivittää itse omalta serveriltään. Asennus ja käyttö vaativat yleensä käyttäjäkohtaisen ohjelmistolisenssin ostamisen. Vastuu ohjelmiston päivityksestä ja ylläpidosta on asiakkaalla, vaikkakin ohjelmistotuottaja tarjoaa mm. asiakastuen. On-Premises ohjelmisto on perinteinen ja aiemmin suosituin ohjelmistomuoto, josta ollaan siirtymässä pilvipalveluihin. Pil-

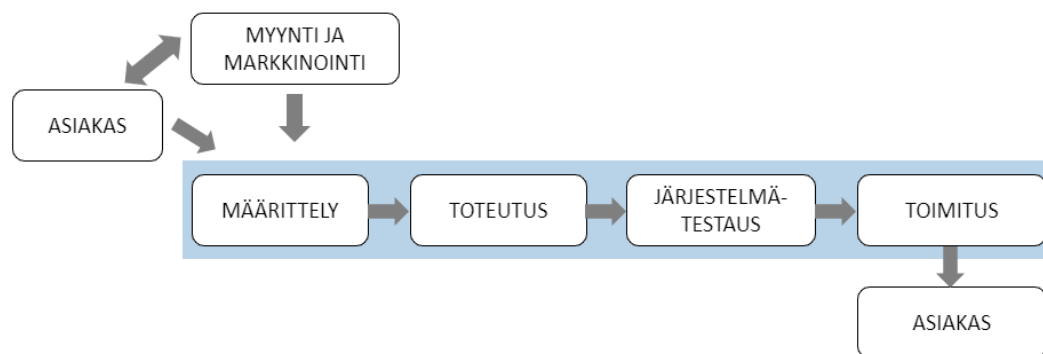
vipalveluihin verrattuna tämä ohjelmistomuoto on tietoturvalisempi, sen hallinnan pysyessä talon sisällä, mutta se on myös huomattavasti kalliimpi sen vaatiessa talon sisäistä ylläpitoa (Technopedia 2021).

2.1 Ohjelmistotuotannon prosessit

Ohjelmistotuotannon prosesseihin lukeutuvat mm. asiakasprosessi, tuotekehitysprosessi ja ylläpito prosessi. Voidaan kuitenkin myös katsoa ohjelmistokehitysprosessia siten, että tuotekehitys- ja ylläpito prosessit kuuluvat asiakasprosessiin.

Joka tapauksessa nämä toimintatavat tukevat ja varmistavat että sovitut tavoitteet saavutetaan. Prosessi voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: tavoitteellisuus, ohjeistus, näkyvyys, suunnitelmallinen toiminnan kehittäminen sekä omistajat. Omistajilla tarkoitetaan prosessin vastuullista. Prosessit voidaan kuvata kaavioina, usein hyvinkin yleisellä tasolla. Tietysti mitä tarkemmin prosessi on kaavioon kuvattu, sitä helpompi sitä on tulkita. Kaaviota tukee määritelty prosessikuvaus sekä ohjeistus, kokonaisuutena laadunhallintajärjestelmä (Haikala & Mikkonen 2011, 137-140).

Asiakaskohtaisessa ohjelmistokehitysprosessissa tuotekehitys toteuttaa asiakastarpeita vastaavaa ohjelmistoa (Kuva 3). Ohjelmiston toimittajan toimintamallit ja prosessit vaikuttavat suoraan ohjelmistoprojektin laatuun ja lopputulokseen, ja siksi onkin tärkeää mallintaa ohjelmistokehitysprosessit. Prosessien mallintaminen ja toimintamallien tarkka ohjeistus ja kuvaukset avittavat laadunhallintajärjestelmän auditointia. Auditoinnin tarkoitus on tarkastaa ja varmistaa, miten kuvattuja toimintamalleja toteutetaan käytännössä, ja toteutetaanko niitä kuvauksen ja dokumentaation mukaisesti (Haikala & Mikkonen 2011, 144-145).



Kuva 3. Asiakaskohtainen ohjelmistokehitysprosessi, mukaelma lähteestä (Haikala & Mikkonen 2011, 140).

Ohjelmistotuotannon prosessien kehittäminen on yleensä jatkuvaa, pienin muutoksin tapahtuvaa, jolloin vältytään suurien merkittävien prosessimuutosten tuottavuutta heikentäviltä vaikutuksilta (Haikala & Mikkonen 2011, 150). Prosessit siis ohjaavat ohjelmistokehitystiimin tekemistä. Toimintamallit kehittyvät optimaaliseen suuntaan pienin muutoksin, jolloin tekeminen on laadukasta ja vakaata, ja voidaan varmistaa, että kehitetään tuotetta oikein.

2.2 Tapauskuvaus Yritys X Tuote Y

Yritys X on osakeyhtiö, joka kuuluu kansainväliseen konserniin. Yrityksellä on liiketoimintaa Suomessa ja yrityksen taloudellinen tilanne on hyvä. Yritys X asiakkaat ovat pääosin kuntia, ja yrityksen ohjelmistotuotteet ovat suunnattu kunnilla ja julkisella puolella työskentelevien oman alansa asiantuntijoiden käyttöön. Yritys X:n tuotteet ovat toisistaan erinäisiä ohjelmistotuotteita, mutta osa tuotteista tukee toistensa käyttöä ja niistä löytyy erimerkiksi rajapintoja toisiinsa.

Tuote Y on Suomessa uusi tuote, joka on kopio saman konsernin toisen yhtiön tuotteesta Norjassa. Tuote Y tulee lisäyksenä nykyiseen tuoteportfolioon omana tuotteenaan, ja sen käyttö tulee kohdistumaan uudelle asiantuntijaryhmälle, jota Yritys X:llä ei ole vielä asiakkaana. Tilaaja-asiakkaat tulevat olemaan samaa asiakasryhmää, jotka ovat hankkineet yrityksen muita tuotteita. Tuote Y:n myynti on

siten pääosin lisämyyntiä jo olemassa oleville asiakkaille, mutta uudelle käyttäjäkunnalle.

Tuote Y on pilvipalvelu ja tarkemmin SaaS-muotoinen ohjelmisto, mikä toimii selaimessa. Verkkoselaimella pääsee kirjautumaan ohjelmaan, ja ohjelman sekä palvelinten ylläpito on kokonaan Yritys X:n hallinnassa. Ohjelmiston palvelimet sijaitsevat EU ja ETA-alueella GDPR-säännösten mukaisesti. Tuote Y on terveyden- sekä sosiaalihuollon lainsäädännön piirissä toimivien asiantuntijoiden käyttämä ohjelmisto.

Tuote Y voidaan määritellä seuraavasti Haikalan ja Mikkosen esittelemien ohjelmistotuotteen ominaisuuksien perusteella. Ohjelmiston koko vastaa keskikokoisien ohjelmistokehitystiimin tuotosta. Case tapauksessa kyseessä on käytössä oleva tuote valmiine toiminnallisuuksineen, jolloin kehitystä ei tarvitse aloittaa uudelleen, vaan kehitystä voidaan ylläpitää ja jatkaa Suomessa pienemmällä tiimillä. Ohjelmiston koko ei siten korreloi siihen vaadittavaan työmäärään. Kyseessä on laaja ohjelmistotuote, jossa on useita erilaisia toiminnallisuuksia.

Ohjelmaa voidaan pitää reaaliaikaisena, sen sisältäessä aikaleimat sekä erilaisia lokeja, joihin aikaa tallennetaan. Myös kutsut rajapinnoilta tehdään reaaliaikaisesti. Ohjelmalla on korkea luotettavuus. Pilvipalveluna ohjelmiston toimintaa voidaan pitää luotettavana, huoltokatkokset ovat harvinaisia ja ne voidaan tehdä nopeasti. Ohjelmiston kehityksessä toteutetaan Continuous Delivery mallia, jonka tarkoitus on ketteränä menetelmänä varmistaa nopeiden ohjelmisto muutosten virtaus ohjelmistoprosessien läpi (Hammond 2021). Tämä tarkoittaa entistä tehokkaampaa tuotekehitystä, kun muutokset voidaan viedä tuotantoon automatisoimalla ja optimoimalla kehitysprosesseja.

Tuote Y on ohjelmoitu skaalautuvaksi ohjelmaksi, ja siten mahdollistaa käytön myös mobiililaitteilla. Ratkaisun tuotteistus- ja standardisointiaste on myös korkea, ja ohjelmistokehitystä tehdään yrityksessä laatustandardien mukaisesti.

Alistair Cockburn on esittänyt kirjassaan Agile Software Development: The Cooperative Game (2007) turvallisuusmäärittelyn, jonka kriittisyyskategorioita usein käytetään ohjelmistojen turvallisuuskriittisyyden luonnehdintana niiden suoravii-
vaisuuden vuoksi. Nämä kategoriat ovat:

- Järjestelmän virheellinen toiminta voi aiheuttaa käyttäjälle epämukavuutta.
- Järjestelmän virheellinen toiminta voi johtaa siedettävien rahasummien menettämiseen.
- Järjestelmän virheellinen toiminta voi aiheuttaa kriittisten rahasummien menettämistä.
- Järjestelmän virheellinen toiminta voi aiheuttaa sen, että joku loukkaantuu tai jopa menettää henkensä.

Tuote Yn turvallisuuskriittisyys lukeutuu Cockburnin kriittisyyskategorioiden joukosta seuraavaan: ”järjestelmän virheellinen toiminta voi aiheuttaa käyttäjälle epämukavuutta”-kategoriaan (Haikala & Mikkonen 2011, 13).

3 MAAHANTUONTIPROSESSI

Tuonti on kansainvälistä liiketoimintaa, jossa tuontia harjoittava yritys ostaa ulkomaiselta tarjoajalta hyödykkeitä, esimerkiksi tavaraa, palveluja tai projektisuorituksia (Karhu 2002, 35). Tuontia harjoittava yritys voi toimia millä vain toimialalla, ja esimerkiksi harjoittaa osittaista tuontia oman liiketoimintansa ohella täydentämään omaa tuotevalikoimaansa.

Kansainvälinen tuontitapahtuma lähtee liikkeelle siitä, onko tuotteelle tarvetta markkinassa ja tämän kysymyksen johdosta tehdystä tarvekartoituksesta (Melin 2011, 19). Markkina-analyysi ja tarvekartoitukset tulisi siten tehdä ennen päätöstä tuotteen maahantuonnista, ja selvittää onko kyseiselle tuotteelle ylipäänsä tarpeeksi kysyntää markkinassa. Joissain tapauksissa voi tuote osua sellaiseen markkinarakoon, jossa kilpailija-analyysiin on vaikea asettaa verrattavia yrityksiä tai tuotteita, kun suoria kilpailijoita ei ole. Tällöin yritys voi luoda oman markkinatilansa tähän yllättävään saumaan. Tätä markkinatilaa voidaan kutsua ”siniseksi mereksi” (W. Chan Kim 2011, 33-40).

Tuote Y:n kohdalla kyseessä on palvelun eli ohjelmistotuotteen hankinnasta ja jatkokehittämisestä. Tapauksen palvelun tuonti on välitöntä tuontia, jolloin kauppa on tehty hankkimalla palvelu suoraan ulkomaiselta toimijalta käyttämättä välikäsiä (Karhu 2002, 36). Yritys X ei ole tuontitoimintaa pääsääntöisesti liiketoiminnassaan harjoittava yritys, vaan ohjelmistotuotteen tuontitapahtuma tehdään tuotevalikoimaa täydentävänä hankintana.

Case- tapauksen yritysten kuuluessa samaan konserniin, ja tuotteen ollessa ai- neeton, voidaan välttää sellaiset osat tuontitapahtuman vaiheista, jotka kuuluvat eri toimijoiden väliseen kauppaan. Näihin vaiheisiin lukeutuu liikeyhteyksien han- kinta, tarjouspyynnön esittäminen ja kuljetusjärjestelyt (Melin 2011, 19).

Tuonti ohjelmistoalalla

Ohjelmistoala poikkeaa vienti- ja tuontiprosessien suhteen muista teollisuudenaloista ohjelmistojen suunnittelun ja toteutuksien tuloksien ollessa aineettomia. Ohjelmistotuotteet ovatkin usein käyttöoikeuksien mukaan yrityksille myytäviä tuotteita (Kittlaus & Clough 2009, 14).

Ohjelmiston suunnittelu ja kehitys on kallista, mutta valmiin tuotteen kopiointi hyvin edullista (Haikala & Mikkonen 2011, 24). Tähän perustuu valmiin tuotteen kopioinnin ja maahantuonnin hyöty. Jo olemassa olevaa, hyvin toimivaa ja asiakaskunnan omaavaa ohjelmaa ei tarvitse alkaa alusta asti kehittämään, vaan tätä hyvää koodiperustaa voidaan hyödyntää kopioimalla se, jolloin säästetään merkittävästi aikaa tuotteen suunnittelussa ja toimintojen kehityksessä.

Tämän päivän tietoyhteiskunnassa tietotekniikan alan kaupasta on tullut merkittävä kilpailun komponentti yritysten ja valtioiden kesken, sillä informaation prosessoinnin tehokkuus sekä yrityksissä että valtioilla kasvattaa suoraan heidän kansainvälistä kilpailukykyään (Wang & Choi 2019). Tietotekniikkaa käytetään hyödyksi kansainvälisessä kaupassa eri tavoin mahdollistamalla ja helpottamalla prosesseja. Ohjelmistokehityksen ollessa verrattain hidasta, voidaan valmiiden tuotteiden kopioinnilla nopeuttaa kaupankäyntiä ja saavuttaa muita ajallisia ja resurssillisia etuja.

Ohjelmistojen tuottamisessa käytetään yleisesti IT-alalla projekteja (Haikala & Mikkonen 2011, 19). Liiketoimintatavoite ohjelmistoprojektille on tilaajan määrittämä, tämän case tapauksen (Yritys X Tuote Y) projektissa tilaaja ei kuitenkaan ole asiakas, kuten yleensä, vaan Yritys X. Voidaan siis todeta, että tilaaja on yhtä kuin toimittaja, kunnes ensimmäiset asiakkuudet aloittavat ohjelman käytön.

4 LOKALISOINTIPROSESSI

Ohjelmiston lokalisoinnilla tarkoitetaan usein ohjelman muokkaamista uuteen kieliasuun, mutta myös sitä, että ohjelman ikonit, toiminnot ja ulkoasu muutetaan kohdemaan käyttäjille sopivaksi (Santini 2018, 2). Se mikä on toiminut toisessa maassa, ei välttämättä toimi muualla mm. kulttuurillisten eroavaisuuksien vuoksi.

4.1 Tuotteen lokalisointi

Ohjelmiston lokalisointi on prosessi, jossa ohjelmisto mukautetaan tai käännetään tietyn lokaation paikalliselle kielelle sekä kulttuurille, ja myös vastaamaan paikallista lainsäädäntöä. Usein lokalisointi vaatii muutoksia käyttöliittymään ja dokumentointiin. Ohjelmistonkehittäjälle lokalisointi tarkoittaa lokalisoidun käyttöliittymän suunnittelua ja kaikkien lokalisoitavien elementtien irrottamista sovelluksen lähdekoodista ulkoisiin tiedostoihin, jotka ovat käännösten saatavilla. (Glezos, 2021)

Ohjelmistojen lokalisointia voidaan helpottaa jo tuotteen suunnittelu ja kehitysvaiheessa luomalla käyttöjärjestelmä, joka vastaa tulevaisuuden kansainvälistymistarpeisiin (Evangelos 1998). Uusien ohjelmistotuotteiden kehityksessä on hyvä huomioida enenevästi tuotteiden kansainvälistymisvalmiuksia, jos yrityksen strategiaan lukeutuu kansainvälistyminen. Näin tuotteita voidaan jatkossa hyödyntää helpommin vienti- ja tuontitapahtumissa siirtämällä tuotteita tai toiminnallisuuksia maasta toiseen ja nopeuttamalla uuteen markkinaan siirtymistä. Tietysti aina ei ole strategisesti järkevää siirtää toisessa maassa toimivaa tuotetta uuteen maahan johtuen markkinoiden ja käyttötapojen erilaisuudesta. Ennen tuotteen siirtämistä tulisikin tehdä jonkinlaista markkinatutkimusta vientimaasta.

Ohjelmat sisältävät toimintoja ja ohjeistustekstejä, jotka tulee kääntää Suomessa käyttöön tulevassa tuotteessa molempiin kotimaisiin kieliin, suomeksi ja ruot-

siksi, jotta ohjelman käyttäminen on sujuvaa ja vastaa markkinan tarpeisiin. Lokalisointi kahdelle tai useammalle kielelle vaatii yleensä erillistä ohjelmistokehitystä, jos alkuperäinen ohjelma on yksikielinen. Lokalisointi kahdelle kielelle aiheuttaa muutoksia ohjelmiston ulkoasuun, esimerkiksi kielivalikon lisäyksen, josta käyttäjä voi vaihtaa käyttöliittymän kieltä.

Pilottiasiakkaat

IT-alan ohjelmakehityksessä otetaan usein pilottiasiakkaat mukaan kehitykseen, jotta saadaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeet huomioon ottava ohjelma, ohjelmaahan tehdään nimenomaan asiakkaiden käyttöön. Kehittäjillä ei yleensä ole tarkkaa käytännön tietoa asiakkaiden tarpeista ja mitä he tarvitsevat ohjelmalta, ja tästä syystä ohjelmistoyrityksen on hyvä tehdä tiivistä yhteistyötä asiakkaiden tai kohderyhmänsä kanssa tunnistaakseen käytännön tarpeet. Tässä apuna voidaan käyttää pilottiasiakkaita. Pilottiasiakkaat toimivat testajina jo kehitysvaiheessa ennen kuin tuote julkaistaan ja sitä aletaan myydä markkinassa muille asiakkaille. Pilottiasiakas voi usein olla jo olemassa oleva asiakas, jonka kanssa on tehty aiemmin hyvää yhteistyötä ja jolle mahdollisesti luvataan hinnan alennus tai muu hyöty pilottiasiakkaana olemisesta (Juvonen 2018, 103).

Pilottiasiakkailta saadaan tärkeää tietoa toimialasta ja apua myös tuotteen lokalisointiin. Pilottiasiakkaiden avulla myös lokalisaatioiden kääntämistyötä voidaan helpottaa ja tuote saadaan näin valmisteltua käyttötarkoitukseen sopivaksi markkinaa varten. Pilottiasiakkailta saadaan myös hyvin tärkeää tietoa siitä, onko tuote kohderyhmän työkäyttöön sopiva ja vastaavatko ohjelmiston toiminnallisuudet käytännön työtehtävien tarpeisiin.

4.2 Lainsäädäntö

Tuotaessa tuotetta toisesta maasta Suomeen, tulee selvittää, onko mahdollisia lainsäädännöllisiä eroja, jotka vaikuttavat ohjelman käyttöön. Lainsäädäntö vaihtelee eri maissa ja eri toimialojen välillä.

Jos pilvipalveluohjelmaan tallennetaan henkilötietoja, tulee noudattaa henkilötietojen käsittelyä koskevaa lainsäädäntöä. Henkilötieto on sellainen tieto, jonka perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti. Henkilötietojen käsittelyssä noudatetaan tietosuojasetusta, kun henkilötietojen käsittely on kokonaan tai osittain automaattista tai kun tiedot muodostavat rekisterin osan. Tietojen säilytystapa tai tietojenkäsittelyn tekniikka ei ole merkityksellinen, tietosuojasetus suojaa henkilötietoja näistä riippumatta (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021).

EU:n jäsenvaltioon tai Euroopan talousalueelle kuuluvaan valtioon voidaan siirtää henkilötietoja samoilla ehdoilla millä niitä Suomessa käsitellään ja luovutetaan (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021).

Tuote Y on terveyden- sekä sosiaalihuollon lainsäädännön piirissä toimivien asiantuntijoiden käyttämä ohjelmisto, joten erilaiset tietoturva-säädökset ohjaavat asiantuntijoiden toimintaa ja näin myös ohjelmiston tulee tukea käyttäjien työskentelyä lakisäädösten mukaisesti.

Moni terveyden- ja sosiaalihuollon ohjelmisto tai tietojärjestelmä on integroitu Kanta-palveluihin. Suomen Kansaneläkelaitoksen, Kelan, ylläpitämät Kanta-palvelut määrittelevät tietojärjestelmän toimittajien vastuiksi täyttää olennaiset vaatimukset ohjelmiston tietoturvallisuuden, tietosuojan, yhteen toimivuuden ja toiminnallisuuden osalta. Ohjelmiston tekniseen toiminnallisuuden vastuiksi määritellään myös mm. vastuut ohjelmiston suorituskyvystä ja käytettävyydestä (Kansaneläkelaitos 2021).

Suomen lainsäädännössä on säädetty esteettömyys- ja saavutettavuusdirektiivi, jonka mukaan esimerkiksi mobiilisovellusten pitää olla saavutettavuusvaatimusten mukaisia 23.6.2021 mennessä. Saavutettavuusdirektiivin piiriin kuuluu Suomessa julkisen hallinnon ja julkista hallintotehtävää hoitavien organisaatioiden verkkosivustot ja mobiilisovellukset (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019).

Käytännössä esteettömyys- ja saavutettavuusdirektiivin tarkoitus on varmistaa, että julkisten organisaatioiden sovellukset ja ohjelmistot ovat kaikkien käytettävissä, riippumatta siitä onko käyttäjällä esteitä normaalille käytölle. Tällainen este voi olla esimerkiksi vamma, kuten näkö- tai kuulovamma.

Vaikka ohjelmisto ei kuuluisi lainsäädännön direktiivin piiriin, on ohjelmiston esteettömyys- ja saavutettavuus aspekti silti tärkeää huomioida ohjelmistokehityksessä. Mikäli ohjelmistokehityksessä ei ole huomioitu käyttäjien erityistarpeita, rajaa tämä monet käyttäjät tuotteen tai palvelun ulkopuolelle.

5 LANSEERAUSPROSESSI

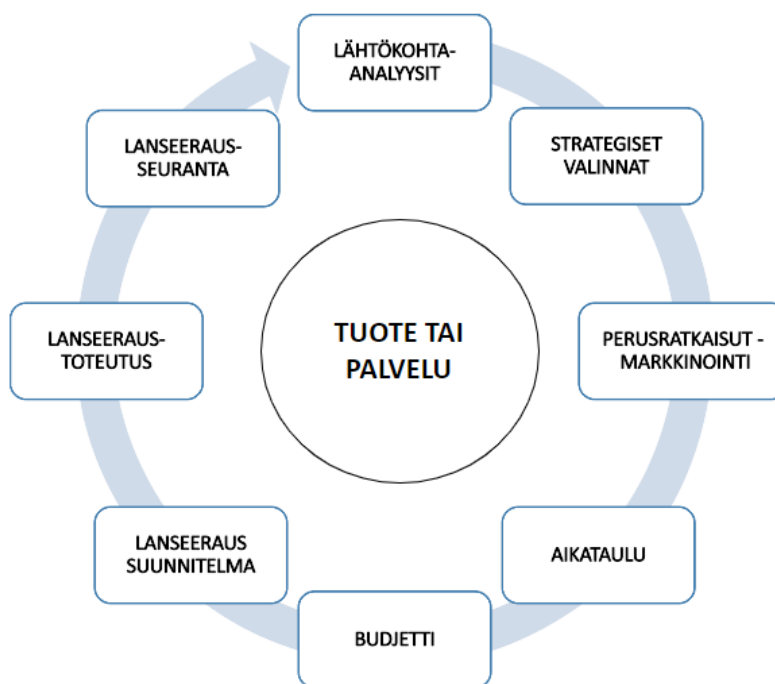
Tuotteen lanseeraus eli markkinoille tuonti vaatii sekä perusteellista suunnittelua että asiakasyritysten ostoprosessin tuntemista. Kaikkia käytettäviä markkinointikeinoja ja -kanavia tulee käyttää hallitusti ja tuloksellisesti jotta tuotekehityksen tuottama tuote saadaan tuotua onnistuneesti markkinoille. Yrityksen ja tuotteen menestykselle prosessin onnistuminen on tärkeää. Lanseerausprosessi tulisi tehdä projektina, jolla on selkeä budjetti ja aikataulu (Raatikainen 2008, 198-199).

Onnistuneen lanseerauksen onnistumistekijöinä voidaan pitää projektin toimintojen liitosta yrityksen sidosryhmiin, kuten tuotekehitykseen, myyntiin ja asiakaspalveluun, unohtamatta sisäistä lanseerausta, myynnin motivointia ja projektin ajoitusta. Tuotteen keskeneräisyys ja lanseerauksen myöhästyminen taas voivat johtaa huonommin tavoitettuihin myyntitavoitteisiin sekä aiheuttaa pitkän aikavälin negatiivisia vaikutuksia yrityksen brändiin (Lehtimäki, Malinen, Salo & Simula 2010, 74).

Lanseerausprosessi tulisi edetä systemaattisesti ja suunnitellusti, sen ollessa tuotteen kaupallistamisen kannalta kriittinen vaihe. Lanseeraukseen tulisi osallistua yrityksen eri toiminnoista koostuva tiimi, josta löytyy myynnillisen sekä myynnin edistämisen tietotaitoa, markkinan, tutkimuksen ja kehityksen sekä tuotekehityksen asiantuntijoita. Koko lanseeraus on koko yrityksen prosesseihin nivoutuva projekti, jota markkinointi koordinoi (Lehtimäki, Malinen, Salo & Simula 2010, 75-77).

Prosessina kuvattuna lanseeraus sisältää suunnittelu-, konkretisointi-, kouluttamis-, markkinoille julkaisu- ja jälkiarviointivaiheet (Lehtimäki, Malinen, Salo & Simula 2010, 75). Yksityiskohtaisemmin prosessia voidaan kuvata jakamalla prosessin työvaiheet ja etenemisjärjestys kaavioon. Ennen varsinaisen lanseeraussuun-

nitelman laatimista, huomattava aika prosessista kuluu analyysiin ja tiedonhakuun. Suunnitelmaan koostetaan tiedot tehdyistä analyysistä, valitusta strategiasta, käytettävistä markkinointiratkaisuista, aikataulusta ja budjetista (Kuva 4).



Kuva 4. Lanseerausprosessi, mukaelma lähteestä (Raatikainen 2008, 199).

5.1 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysit sisältävät markkina-, kilpailu ja kilpailija-, toimintaympäristö- ja yritysanalyysit. Analyysien teko etenee lähtökohtaisesti edellä mainitussa järjestyksessä. Lanseerausprosessi alkaa lähtökohta-analyysin, joiden tarkoituksena on saada tietoa sekä sisäisesti että yrityksen ja sen tuotteen toimintaympäristöstä. Analyysien kautta kerätty tiedon tarkoituksena on helpottaa lanseerausprosessin jälkimmäisten vaiheiden strategisten päätösten tekoa sekä selkeyttää kokonaisprosessia (Raatikainen 2008, 200-203).

Markkina-analyysin tarkoituksena on selvittää tietoa tuotteen markkinasta. Tieto, jota analyysin avulla kerätään, käsittää markkinan koon, rakenteen, ostokäyttäytymien ja kylläisyysasteen. Markkina-analyysissä tavoitteena on saada vastauksia markkinaa koskeviin kysymyksiin (Raatikainen 2008, 200).

Tuotteen markkinan analysoinnissa voidaan hyödyntää useita erilaisia analysointi menetelmiä ja työkaluja. Markkinatutkimuksen avulla voimme selvittää etukäteen, onko tuotteella kysyntää ja millainen kilpailutilanne markkinassa on.

Kilpailu- ja kilpailija-analyysin tarkoituksena on kartoittaa markkinassa kilpailevat yritykset ja tuotteet ja muodostaa näiden tietojen pohjalta kuva kilpailutilanteesta. Tiedot voidaan kirjata esimerkiksi taulukkomuotoon. Kolmas vaihe on toimintaympäristön analysointi. Näissä analyyseissa arvioidaan toimintaympäristön muutoksia ja kehitystrendejä sekä niiden vaikutuksia omiin tuotteisiin ja palveluihin. Yritysanalyyseissä pureudutaan lanseerattavan tuotteen merkitykseen yritykselle, tutkitaan nykyisten tuotteiden markkina-asemaa, brändin kehitystä ja tulevaisuuden näkymiä (Raatikainen 2008, 201-203).

SWOT-analyysi

Tuotteen tuonnin kannattavuutta arvioitaessa, voidaan hyödyntää SWOT-analyysia. SWOT-analyysia voidaan käyttää sekä tuotteen, että liiketoimintaympäristön arviointiin. Arvioinnin tuloksena saadaan myös selville tuotteen kilpailuetu.

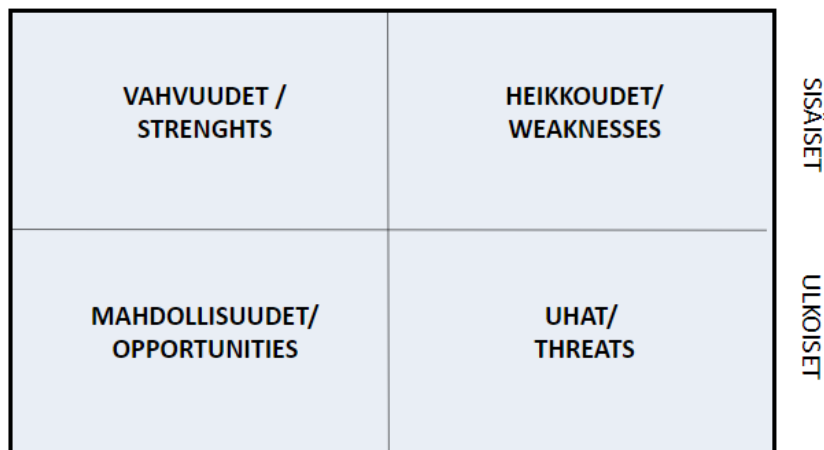
SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yhdysvalloissa kehitetty analyysi- ja strategiatyökalu. Analyysissa SWOT-nelikenttään (Kuva 5) lisätään joko tuotteen tai yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, joita verrataan toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tämän vertailuanalyysin tarkoituksena on saada selkeä kokonaiskuva yrityksen, tai case-tapauksen tilanteesta tuotteen, tilanteesta. Hyvin tehty SWOT-analyysi kuitenkin vaatii tuekseen useiden erilaisten yritykseen ja sen toimintaympäristöön perustuvien osa-analyysien

eli pohjatyön tekoa, muutoin analyysin tuloksena ei nouse niitä tärkeimpiä teemoja joihin yrityksen tulisi paneutua (Vuorinen 2013, 88-90).

Ennen SWOT-analyysia tehtävät pienemmät osa-analyysit voivat olla mm. PESTEL, viisi kilpailuvoimaa ja VRIO analyysseja. Nämä analyysit keskittyvät arvioimaan yrityksen toimintaympäristöä, toimialaa ja omia resursseja. PESTEL-analyysi tarkastelee organisaation ulkoisen ympäristön erilaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Nämä ulkoiset vaikutukset ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset vaikutukset. Näitä analysoimalla, selvitetään yritykseen ja organisaatioon vaikuttavat ulkoiset muutosvoimat (Vuorinen 2013, 95, 220).

Viisi kilpailuvoimaa taasen analysoi yrityksen toimialaa. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat: Mahdollisten alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja alalla vallitseva kilpailu. Jos yritys toteaa analyysinsä perusteella näiden kilpailuvoimien olevan heikot, voidaan olettaa, että yrityksellä on parempi edellytys menestyä. VRIO-mallin avulla yritys tunnistaa ne resurssinsa, jotka tuovat tai luovat yritykselle kilpailuetuja. VRIO-mallissa resurssien toiminta jaetaan neljään eri luokkaan, arvokkaat (Valuable), harvinaiset (Rare), vaikeasti kopioitavat tai korvattavat (Imitability) ja tehokkaasti organisoidut (Organization) (Vuorinen 2013, 149-150, 228-229).

Myös omien asiakkaiden haastattelu ja kilpailijoiden vertailu voi lukeutua osa-analyysihin. Lähtökohtaisesti kaikki mahdollinen tieto, joka saadaan kerättyä ja jonka avulla voidaan syvällisemmin perehtyä oman yrityksen tilanteeseen, ja joka voidaan saada selville erilaisin analyysin tai tiedonkeruu menetelmin, hyödyttää yritystä. Kun yritys on perillä oman toimintaympäristönsä tilanteesta, saadaan hyvä perusta SWOT-analyysille (Vuorinen 2013, 88-95).

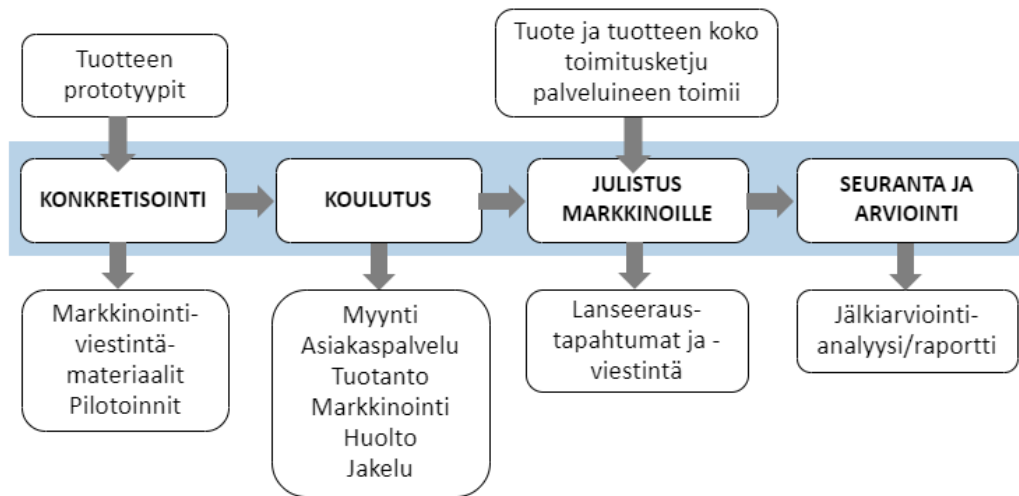


Kuva 5. SWOT-analyysi

SWOT-kaavioon kuvatut vahvuudet ja heikkoudet osiot ovat yrityksen sisäisiä asioita, joita käsitellään tällä hetkellä. Yrityksen ulkoisia asioita ovat taasen mahdollisuudet ja uhat, jotka sijoittuvat tulevaisuuteen. Analyysin tuloksia voidaan hyödyntää seuraavien kysymyksien avulla: Miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja vahvistaa? Entä miten heikkouksia voidaan lieventää, välttää tai jopa poistaa? Kuinka varmistamme mahdollisuuksien hyödyntämisen? Miten havaitut uhkia voidaan lieventää tai poistaa, tai vaikkapa kääntää mahdollisuuksiksi? (Vuorinen 2013, 88).

5.3 Lanseerauksen toteutus

Lanseeraussuunnitelman taustatyön, laadinnan ja esittelyn jälkeen voidaan siirtyä prosessissa lanseerauksen konkretisoinnin eli toteutuksen vaiheeseen (Kuva 6). Konkretisointi lähtee liikkeelle sekä tuotteen protoilun ja pilotoinnin, että markkinoinnin materiaalien koostamisesta ja toteuttamisesta. Kun tuote ja materiaalit ovat valmiita, voidaan aloittaa henkilöstön koulutus. Tuote julkaistaan sisäisesti ja koulutetaan läpi organisaation aina myynnille, asiakaspalvelulle, tuotantoon, markkinointiin ja muille tarvittaville sidosryhmille. Kun sisäiset prosessit ja tuotteen toimitusketju ovat toimivia, voidaan tuote julkaista markkinoille.



Kuva 6. Suunnittelun jälkeinen prosessi. Mukaelma lähteestä (Lehtimäki, Malinen, Salo & Simula 2010, 78).

Ohjelmistotuotanto eroaa ylläkuvatusta prosessikaaviosta siten, ettei ohjelmistotuote ole yleensä valmis lanseerausvaiheessa. Tuotekehityksessä on vaikeaa määrittellä etukäteen ohjelmistotuotteelle tarvittava hyvä valmiusaste, jolla se voidaan ja kannattaa lanseerata. Julkaisu on tasapainoilua kahden vaihtoehdon välillä; joko julkaistaan huonolaatuinen ohjelma aikaisin, tai laadukas ohjelma myöhään (McConnell 1998, 223-224).

6 PROJEKTIN HALLINTA

Tunnetusti ohjelmistoprojektien epäonnistumisen todennäköisyys on suuri, ja tämä epäonnistumisen maine on hyvin yleisesti tunnettu. Savolaisen, Ahosen ja Richardsonin tutkimuksen mukaan ohjelmistoprojektien onnistumista arvioidaan usein projektin hallinnan onnistumisen kautta. ISO ja IEC standardien sekä ohjelmistokehityksen alan perinteiden mukaan, yleisimmin käytetyt projektin onnistumiskriteerit koskevat ajallisia, kustannuksellisia, toiminnallisuudellisia sekä laadullisia tavoitteita. Kuitenkin perinteisiin onnistumiskriteereihin nojautuen, ohjelmistoprojektit usein tulkitaan epäonnistuneiksi, sillä alkuperäiset määrittelyt lähestulkoon aina muuttuvat ohjelmistoprojektin edetessä, jolloin myös aikataulu ja budjetti muuttuvat. Näin ollen on mahdotonta arvioida ohjelmistoprojektin budjettia tai aikataulua etukäteen, ja projekti luokitellaan epäonnistuneeksi (Savolainen 2012, 458-469).

Projektin onnistumisen varmistamiseksi, voidaan käyttää apukeinoja ja mittareita projektisuunnitelman ja projektin hallinnan tukena.

Key performance indicators (KPI)

Key performance indicators (KPI) mittaavat projektin onnistumista varmistaen, että projekti etenee onnistuneeseen päätökseen (APM 2021). Mittareiden muodostamiseen voidaan käyttää apuna projektin sopimusta, asiakirjoja, projektin tuottavan organisaation statistiikkaa, muiden projektien tuottamaa dataa, toimialan käytäntöjä sekä projektin hallinnan kirjallisuutta. Indikaattoreihin voidaan sisällyttää sekä projektin prosessin työkaluja ja tekniikoita, että tuotteen tuotoksia. KPI:t voivat olla kvalitatiivisia, esimerkiksi projektin tuotteen laatuun liittyviä, jossa asiakaspalaute voi olla mittausmenetelmänä, sekä kvantitatiivisia. Kvantitatiivinen KPI voi olla esimerkiksi asetettujen ja toteutuneiden tulosten vertailua prosentuaalisesti, kuten ajallaan toimitettujen tuotteiden prosenttiosuus (Howe 2010, 74-76).

6.1 Projektisuunnitelma

Suuren ja keskikokoisen ohjelmistoprojektin onnistunut suorittaminen vaatii suunnitelmallisuutta, kun taas usein pienet projektit voidaan suorittaa menestyksellisesti tahdonvoimalla ja hitusella onnea (McConnell 1998, 36).

Suunnitelma laaditaan kirjallisesti ja siihen määritellään sekä seurannan että toteutuksen vastuuhenkilöt, että tavoitteet (Raatikainen 2008, 206). Kirjallinen suunnitelma luo raamit toteutukselle.

Go-to-Market

Go-To-Market-suunnitelma eroaa markkinointisuunnitelmasta siten että markkinointisuunnitelma ja -strategia keskittyy siihen mitä myydään ja kenelle kun taas Go-to-Market suunnitelma ja strategia sisältää koko organisaation panoksen markkinoille tuloon. Suunnitelma käsittää kaikki tarvittavat tiedot ja osuudet organisaation kaikilta osa-alueilta ja tähtää siihen, että valmistellaan koko organisaatio markkinamenestykseen (Buscemi 2013). Uuden tuotteen lanseerauksessa voidaan siis Go-to-Market-suunnitelman avulla tarkastella useiden pienempien projektien osuuksia kokonaisuutena.

Go-to-Market strategian tavoitteita ovat luoda tietoisuutta tuotteesta tai palvelusta, tuottaa liidejä ja muuntaa liidit asiakkaisiksi, suurentaa markkinaosuutta astumalla uusiin markkinoihin parantamalla asiakassitoutuneisuutta ja olemalla kilpailijoita parempia. Tavoitteisiin lukeutuu myös nykyisen markkinaosuuden suo- jelu kilpailijoilta, nykyisen brändin vahvistaminen ja kulujen pienentäminen ja tuottojen optimointi (Moore, J., Brush, K. 2021).

Näihin tavoitteisiin päästäkseen, strategiaan tulisi kuulua ostajapersonien tunnistaminen, arvomatriisin luominen, markkinointi strategian määrittely, asiak-

kaan ostopolun ymmärtäminen, myyntistrategian valinta, asiakastuen ja myyntitiimien yhteistyön varmistaminen, tuotekehityksen roadmapin ymmärtäminen, onnistumismittareiden määrittäminen, budjetointi ja resurssointi tarpeiden tunnistaminen (Moore, J., Brush, K. 2021).

Go-to-Market-strategiassa tulisi arvioida mahdollisimman kattavasti kaikki näkökulmat menestykselliseen lanseeraukseen. Strategian implementointi vaatii myös perusteellista riskien kartoittamista, johon voidaan käyttää monenlaisia riskien hallintamalleja. Itse ohjelmistoprojektin suunnitelma muodostuu siis Go-to-Market-suunnitelmasta ja sen osa-alueista, joista ohjelmistoprojektin mm. tavoitteet ja aikataulut tulevat.

6.2 Riskianalyysi

Jokainen projekti sisältää riskejä. Riski on tunnistettu uhka, josta voi muodostua ongelma. Riskianalyysi voidaan tehdä, kun riskienhallinnassa on tunnistettu mahdolliset riskit. Analyysi voidaan suorittaa luokittelemalla riskit niiden toteutumisen ja esiintymisen todennäköisyyden perusteella. Kun analyysi on tehty, voidaan riskeihin varautua joko eliminointi- tai minimointimenetelmin (Haikala & Mikkonen 2011, 165).

Uuden tuotteen lanseerauksen myötä tulisi arvioida tuotekehityksen riskejä. Riskien arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia riskien arviointimallia. Burnettin, Friedmanin ja Princen mallissa P3, julkaisuun liittyvät aktiviteetit jaetaan kolmeen eri kategoriaan; ihmiset, prosessi ja tuote. Mallin avulla voidaan määrittellä julkaisun pääkomponentit ja siten riskien pääasialliset esiintymisalueet (Burnett, Friedman & Prince 2012). Yksinkertaisimmillaan riskit voidaan vain listata ylös dokumentaatioon.

Kuten aiemmin todettu, pilvipalveluiden osalta esimerkiksi tietoturvariskit ovat merkityksellisemmät kuin perinteisissä On-prem-ratkaisuissa. Pilvipalvelun riskianalyyseissa tunnistetut uhat ja rajoitteet voidaan huomioida sopimuksessa, ja

näin voidaan varautua erilaisiin tilanteisiin. Sopimukseen voidaan kirjata sanktioita ja vaatimuksia palveluntarjoajalle. Tällaisia sopimukseen kirjattavia tietoja ovat yleisimmin tiedon käsittelyoikeudet, turvallisuusvaatimukset, häiriöt, uhkatilanteet, jatkuvuuden varmistaminen, kansainvälisyys ja sovellettava lainsäädäntö, palvelutasosopimukset (SLA, Service Level Agreement) ja henkilötietojen käsittely (Viestintävirasto 2014, 15-20).

Tietoturva on joustamatonta ja sen tärkeyden vuoksi kaiken kokoisten yritysten tulisi huolehtia siitä. Jo käyttöoikeuksia rajaamalla tarkasti voidaan pienentää merkittävästi tietoturvariskiä. Tietoturvaprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan; datan luokittelu, salaus ja käytön seuraaminen. Datan käsittelijä onkin usein tietoturvan heikoin lenkki (Massingham 2019).

6.3 Projektin päättäminen

Projekti päätetään, kun on saavutettu tavoiteltu lopputulos. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kaikki työ on toteutettu varmistetusti, kaikki sovitut projektin hallinnan prosessit on toteutettu ja kun kaikki osalliset toteavat projektin toteutuneen. Ohjelmistoprojekteissa on kuitenkin haasteita määrittellä projekti valmiiksi, ja joskus projekteja ei päätetäkään virallisesti, jolloin sidosryhmät vaativat tuotekehitykseltä jatkuvasti toimenpiteitä. Projektin sulkeminen on kuitenkin tärkeää organisaatiolle, sillä se auttaa mm. välttämään haitallisia tilanteita. Ohjelmistoprojekti voidaan esimerkiksi päättää silloin kun kaikki sen vaiheet on käyty läpi, eli määrittysten kerääminen, suunnittelu, kehitys, testaus, toteutus ja käyttöönotto (Aziz 2015).

Projektin päätös tuo mahdollisuuden oppia kokemuksesta sekä rakentaa uutta perustaa tulevalle menestykselle. Projektin päätteeksi voidaan pitää päätöskatselmus, tai esimerkiksi haastatella projektiin osallistuneita onnistumisista ja epäonnistumisista. Näin saadaan tärkeää tietoa, jonka avulla voidaan varautua paremmin tuleviin projekteihin. Riippumatta siitä kuinka dataa kerätään, tulisi se tehdä mahdollisimman pian projektin päätyttyä, jotta osalliset vielä muistavat

projektin aikana saadut ideat ja oivallukset. McConnell suosittaa kirjassaan datan keräyksen suorittamista enintään 15-30 päivää projektin päättämisestä (McConnell 1998, 248).

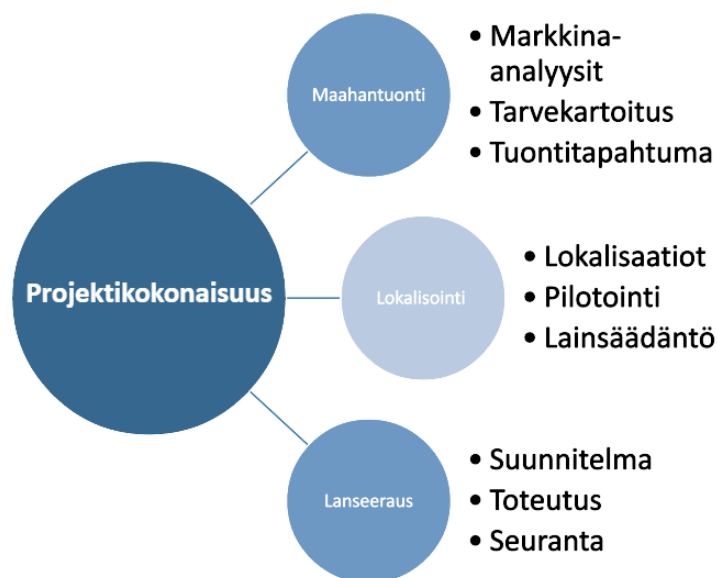
Ohjelmistoprojektien yhteydessä voidaan luoda ohjelmistoprojektin historia -dokumentti. Asiakirjaan kerätään kvantitatiivista ja objektiivista tietoa projektin tapahtumista, ja osallisten kvalitatiivista, subjektiivisia mielipiteitä siitä, mikä toimi hyvin ja mikä ei. Ohjelmistoprojektin historia -dokumentti arkistoidaan muiden projektimateriaalien kanssa (McConnell 1998, 249). Tällaista dokumenttia voidaan jatkossa käyttää hyödyksi tulevien projektien suunnittelussa ja arvioinnissa.

Projektin päättämisen jälkeen mitataan ja arvioidaan sen onnistumista. Savolaisen, Ahosen ja Richardsonin tutkimuksen mukaan vertailussa mukana olleiden tutkimusartikkelien yhteenvetona voidaan ohjelmistoprojektin onnistuminen toimittajan näkökulmasta kiteyttää kolmeen osaan; asiakastyytyväisyys, toimittajan lyhyen aikavälin liiketoiminnallinen menestys sekä toimittajan pitkän aikavälin liiketoiminnallinen menestys. Tutkijat eivät kuitenkaan havainneet tai tunnistanee määritelmiä ohjelmistokehitysprojektin epäonnistumiselle (Savolainen 2012, 458-469).

7 TEORIAN YHTEENVETO

Ohjelmistotuotteen maahantuonti- ja lanseeraus on projektiluontoinen kokonaisuus, jonka onnistumista voidaan mitata mm. aikataulun, teknisen onnistumisen ja tuotteen myyntimenestyksen mukaan. Toimittajan tai tuontia harjoittavan yrityksen, näkökulmasta asiakastyytyväisyys, lyhyen aikavälin liiketoiminnallinen menestys sekä pitkän aikavälin liiketoiminnallinen menestys taasen kertovat paremmin projektin onnistumisesta.

Työn teoriaosassa on jaettu kokonaisprojekti kolmeen eri prosessiin, maahantuontiprosessiin, lanseerausprosessiin ja lokalisointiprosessiin. Jokainen näistä prosesseista kulkee limittäin toistensa rinnalla välillä yhtaikaisesti, osittain nivoutuen toisiinsa yhdeksi projektiksi (Kuva 7).



Kuva 7. Teoreettinen viitekehys

Lanseerausstrategia, esimerkiksi Go-to-Market strategia, ohjaa päätasolla jokaisen prosessin etenemistä, ja tarjoaa raamit ja jäsenyteen toimintatavan projek-

tin suunnittelulle, toteutukselle ja seurannalle. Prosesseja tarkastellaan lanseerauksen osalta osina suurempaa kokonaisuutta, jossa päätehtävä on uuden tuotteen menestyksekkäs markkinaan tulo.

Tuotekehityksen osuutta varten on tärkeää määritellä alustava aikataulu, tehdä riskianalyysi sekä kartoittaa tuotteen vaatimat muutokset ja näistä aiheutuvan työmäärän tuotekehitykselle. Teorian mukaan on kuitenkin hyvin haastavaa määritellä ohjelmistokehitysprojektille tarkka aikataulu ja budjetti, jolloin suunnittelussa ja määrittelyssä on hyvä pitää tämä mielessä ja varata molempiin ylimääriä.

Onnistunut projekti on hyvin suunniteltu. Erityisesti keskisuuren tai suuren ohjelmistoprojektin onnistumisen kannalta perusteellinen projektisuunnitelma ja hyvä dokumentaatio ovat avaintekijöitä menestykselle. Kuten onnistuneilla projekteilla yleensä, on myös tärkeää nimittää projektipäällikkö tai projektin johtaja, jonka vastuulla prosessin eteneminen ja onnistuminen on.

Maahantuontiprosessi käynnistää kokonaisprojektin. Maahantuontiprosessin vaiheisiin kuuluu markkina-analyysit, tarvekartoitukset sekä itse tuontitapahtuma. Markkina-analyysien ja tarvekartoitusten tarkoitus on selvittää, onko tuotavalle tuotteelle kysyntää ja millainen toimintaympäristö markkinassa on. Näiden selvitysten perusteella päätetään kannattaako projektissa edetä.

Itse tuontitapahtuma on suhteellisen kevyt ohjelmistotuotannossa, ohjelmistojen ollessa aineettomia. Ohjelmistotuotteen tuonti ei siis ole helposti verrattavissa materiaalista valmistetun ja käsiteltävän tuotteen tuontiin. Ohjelmistotuote ei myöskään ole valmis sellaisenaan markkinaan, joten on tärkeää määritellä tuotteelle hyväksyttävä valmiusaste, jolloin lanseeraus tehdään.

Lokalisointiprosessi on lähes aina vaatimuksena ohjelmistotuotteen tuonnissa, jos halutaan että tuote sopii markkinaan. Lokalisoidulla tuotteella on huomattava

etu ja parempi kilpailukyky kuin tuotteella, joka julkaistaan vieraalla kielellä ja ilman lokalisoiteja. Kuitenkin, jos tuote julkaistaan asiakassegmenttiin, jossa lainsäädäntö määrittelee tuotteen ominaisuuksia, saattaa lokalisointi olla pakollista. Jos yritys tavoittelee onnistunutta lanseerausta, tulisi lokalisointi ja sen edellyttämä tuotekehitys suorittaa viimeistellysti ennen varsinaista julkaisua.

Lanseerausprosessi on kriittisin työssäni käsittelemistä prosesseista, sillä sen onnistuminen voidaan yhdistää suoraan tuotteen ja kokonaisprojektin onnistumiseen. Pieleen mennyttä lanseerausta ei huippuun hiottu tuotekaan voi korjata, markkinaan on jo pahimmassa tapauksessa luotu virheellinen mielikuva, jota on vaikea muuttaa. Jos taas lanseeraus sujuu odotetusti ja onnistuneesti, tuotekehitystä voi, ja tuleekin jatkaa koko tuotteen elinkaaren ajan.

8 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Työni empiirinen osuus perustuu yrityksen asiantuntijoiden teemahaastatteluun laadullisin menetelmin analysoituna. Laadin kysymyksiä projektiin liittyen ja vedän johtopäätökset ja mahdolliset kehitysehdotukset haastatteluiden ja teorian pohjalta.

8.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkija voi haastatella haastateltaviaan siten, että haastateltava voi suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa omista kokemuksistaan ja mielipiteistään, jotka liittyvät haastattelun aihealueeseen. Menetelmää voidaan käyttää joko kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kanssa tai itsenäisesti (Tilastokeskus 2021). Kvalitatiivisen menetelmän avulla on tarkoitus selvittää ja tutkia tutkimusongelmaa tai ilmiötä laadullisesti.

Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmien avulla tutkija kerää aineistoa ja tulkitsee ilmiötä tieteen logiikan mukaisesti. Aineisto, jonka perusteella tutkija vetää oikeat johtopäätökset, voi perustua esimerkiksi tutkijan kehittämiin mittausmenetelmiin ja kerättyihin tutkimusaineistoihin, joita tutkija vertaa tilastotietoihin (Tilastokeskus 2021).

Toteutan työni empirian haastattelemalla yrityksen ohjelmiston tuontiprojektissa mukana olleita osallisia. Valitsin empirian toteutukseen teemahaastattelun laadullisesti analysoituna. Työni lopputulos on kolmen prosessin muodostaman projektikonaisuuden analyysi, kokonaisprojektin ja sen prosessien onnistumisen arviointi sekä jatkokehitysehdotukset. Käytännöllisin keino arvioida kokonaisprojektin ja sen osaprosessien onnistumista, on haastatella projektin osallisia. Näin voin muodostaa kokonaiskäsityksen ja loppuanalyysin eri osa-alueiden parissa työskennelleiden henkilöiden haastatteluiden perusteella.

Työssäni ei ole mitattavia tai määrällisiä kohteita, joita mittaamalla saisin luotettavaa tutkimusdataa analyysia varten. En valinnut analyysini ja empiirisen osuuteni tutkimusmenetelmäksi määrällistä otetta, pääosin siksi, että projektikonaisuuden ollessa hyvin laaja, ja osa-alueiden työtehtävien ja vaatimusten ollessa toisistaan merkittävästi eroavia, ei ollut mahdollista koota verrannollista ja yksiselitteistä dataa. Projektin osallisia oli myös verrattain vähän, ja heidän vastualueensa olivat merkittävästi toisistaan erinäisiä, minkä vuoksi esimerkiksi kysely ei olisi toiminut tutkimusmenetelmänä.

Otantamenetelmäni haastateltavien suhteen on harkinnanvarainen ns. eliittiotanta. Tämän menetelmän perusteella haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joilta uskon saavani parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valintojeni perusteella on henkilön rooli ja osallisuus case-tapauksen projektissa (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006). Haastattelun maahantuontiprosessiin, lanseerausprosessiin ja lokalisointiprosessiin osallistuneita henkilöitä. Haastateltavat ovat olleet mukana projektissa keskeisinä henkilöinä ja toimivat erilaisissa rooleissa, näin teemahaastattelu kohdistuu asiantuntijoihin, jotka voivat arvioida projektia omasta näkökulmastaan luotettavasti. Tavoitteeni on haastatella kaikkia projektin osallisia.

Analysoin haastatteluja peilaamalla ja vertaamalla niitä työni teoriaan. Jaottelen analyysiani varten haastateltavat eri prosessiosuuksien mukaisesti. Pyrkimykseni on haastatella vähintään kahta henkilöä jokaisen prosessin osalta. Pyrin tällä varmistamaan laadullisemman lopputuleman, kun samaa prosessia tarkastellaan useamman haastateltavan näkökulmasta.

Haastattelut toteutetaan nauhoittamalla virtuaalokokousta tai puhelua, sillä haastateltavat sijaitsevat osittain maantieteellisesti eri paikoissa, sekä vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi etätyötoimistoilla. Haastateltavilta kysytään lupa tallennukseen.

8.2 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymyksen tarkoitus on ratkaista tutkimusongelmani eli mitä tulee ottaa huomioon ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonnissa Suomen markkinoille? Haastattelun vastausten analyysin myötä, tulisi myös saada selville vastaukset tutkimuskysymyksiini, kuinka ohjelmistotuotteen tuonti eroaa normaalista ulkomaan kaupan tuontiprosessista? Mitä mahdollisia muutoksia ohjelmaan tulee tehdä, jotta se voidaan lanseerata Suomessa? Minkälaista projektisuunnitelmaa yrityksen kannattaa käyttää hyödyksi ohjelmistotuotteen markkinoille tuonnissa ja lanseerauksessa?

Haastattelukysymykset (Liite 1.) on johdettu teoreettisesta viitekehyksestä (Kuva 6). Tavoitteenani on ensin selvittää ja jakaa haastateltavat eri prosessien (maahantuonti-, lokalisointi- ja lanseeraus) parissa työskennelleisiin. Kysymyksien 1. ja 2. vastausten perusteella teen jaon haastateltavien välillä. Kolmannen kysymykseni on tarkoitus selvittää osallisten projektin roolin tavoitteet ja näiden tavoitteiden mittaamenetelmät. Tämän kysymyksen sekä 8. kysymyksen tarkoitus on selvittää käytetyn projektisuunnitelman malli ja projektin hallinnan, seurannan ja toteutuksen työkalut ja menetelmät, sekä johdattaa keskusteluun suunnitelman toimivuudesta käytännön kokemuksiin peilaten.

Neljännän kysymykseni tavoitteena on selvittää kokonaisprojektin aikataulu. Kysymyksen on tarkoitus johtaa laajempaan keskusteluun siitä, kuinka käytännössä on taklattu ohjelmistoprojektin aikatauluhaasteet, ja kuinka eri prosessiosa-alueiden aikataulut on saatu yhteensovitetuiksi. Mielenkiintoista on myös se, pitikö sovittu aikataulu ja mitkä olivat esiin nousseet käytännön haasteet.

Viides kysymykseni on suunnattu ohjelman maahantuontiprosessiin osallistuneille, ja kysymyksen tarkoitus on selvittää eroavaisuudet perinteisen tuontitapahtuman ja ohjelmiston tuontitapahtuman välillä. Kuudes kysymys projektisuunnitelman laadinnasta keskittyy taasen lanseerausprosessiin, jolla selvitän,

hyödynnettiinkö teoriassani esille tuotuja lanseerausprosessin suunnittelun vaiheita tässä projektissa.

Kysymys 7 on suunnattu lokalisointiprosessiin osallistuneille, ja sen tarkoitus on kirkastaa ohjelmistotuotteen maahantuonnin lokalisointiprosessin merkityksellisyys lanseerauksen onnistumisen näkökulmasta. Tämän lisäksi kysymyksen vastaukset vastaavat suoraan tutkimuskysymykseeni, mitä muutoksia ohjelmaan tuli tehdä, jotta se voitiin julkaista Suomessa.

Kysymysten 9-11 avulla kerään haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä projektin ja sen prosessiosuoksien onnistumisesta. Näiden kysymysten pohjalta teen loppuanalyysini sekä kehitysehdotukset.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelin kaikkia projektissa mukana ollutta kahdeksaa henkilöä. Henkilöistä osa oli mukana projektin useammassa eri prosessissa, ja osa ainoastaan yhdessä. Kaikki haastattelut sovittiin kirjattavan anonyymeinä, ja viitataan tuloksissa esimerkiksi henkilö A:n, henkilö B:n, jne. Haastattelu metodi oli teemahaastattelu, mikä on vapaamuotoinen haastattelutilanne, jossa kysymykset ohjaavat keskustelua.

Haastateltavat

Henkilö A toimi projektissa Business Analystinä. Rooli oli hyvin monimuotoinen, päätarkoituksena on tuoda asiakasnäkemykset tuotekehitykseen. Henkilö A siirtyi toisiin työtehtäviin kesken projektin, jolloin hänen vastuunsa jaettiin muille henkilöille. Henkilö osallistui maahantuonti- ja lokalisointiprosesseihin.

Henkilö B aloitti ohjelmistokehittäjänä projektissa. Projektin edetessä rooli muuntui, ja hän otti vastuuta myös Business Analyst roolin tehtävistä henkilö A:n siirtyessä muihin tehtäviin. Henkilö osallistui lokalisointiprosessiin.

Henkilö C vastasi tuotteen markkinoinnista. Lanseeraussuunnitelma ja tuotteen markkinointi olivat tämän henkilön vastuulla, kuten myös verkkosivujen rakentaminen ja markkinointimateriaalin tuottaminen yhdessä markkinointitiimin kanssa. Henkilö osallistui lanseerausprosessiin.

Henkilö D tuli paikkaamaan henkilön A roolia, kun tämä siirtyi muihin tehtäviin. Roolia ei oltu selkeästi rajattu, hän toimi mm. tuotteen omistajana, Business Analytina sekä tuotepäällikkönä omien työtehtäviensä ohessa. Päätehtävä hänellä oli tukea tuotekehittäjien työtä ja varmistaa mm. palvelinten pystytys. Hän otti myös päävastuun lokalisointien käännöksistä. Henkilö osallistui lokalisointiprosessiin.

Henkilö E toimi ohjelmistokehittäjän roolissa. Henkilön vastuulla oli tekninen kehitys, tuotekehitys, määrittelyt ja suunnittelu. Hän oli osallisena tuotekehityksen prosesseissa, lokalisointiprosessissa ja teknisessä määrittelyssä. Henkilö osallistui lokalisointiprosessiin.

Henkilö F toimi Growth Manager roolissa. Roolilla oli Go-To-Market vastuu, eli tuotteen markkinaa vieminen. Hänellä oli vastuu sisäisten sidosryhmien koordinaation lisäksi yhteydenpidosta pilottiasiakkaiden kanssa ja projektin onnistumisen varmistaminen. Henkilö F osallistui lanseerausprosessiin kesken projektin.

Henkilö G toimi tuotepäällikkönä yrityksessä. Hän oli projektin alussa mukana, ja maahantuontipäätökseen vaikuttamassa. Hän katsoi projektia tuotealueen kasvattamisen näkökulmasta. Henkilö G selvitti tuotteen sopeutuvuutta Suomen markkinoille ja tuotteesta saatavaa asiakashyötyä. Henkilö osallistui maahantuontiprosessiin.

Henkilö H toimi myös tuotepäällikkönä yrityksessä projektin alussa, ja projektin päätteeksi tuotekehityksen esimiehenä. Hän oli mukana tekemässä maahantuontipäätöstä, ja teki markkinatutkimusta sekä analyyseja päätöksen teon tueksi. Henkilö osallistui maahantuontiprosessiin.

Haastattelut

Haastattelukysymysten 1. ja 2. vastaukset kuvattiin edempänä henkilöesittelyjen yhteydessä. Ensimmäisen ja toisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää jakoa haastateltavien välillä, mikä oli haastateltavan roolisi tässä projektissa ja mitkä olivat hänen vastuunsa. Tarkoitus oli myös selvittää, mitä prosessivaiheita kuului haastateltavan vastuualueelle. Näiden kysymysten jälkeen lähdin selvittämään vastauksia tutkimuskysymyksiini, joiden vastaukset vastaisivat varsinaiseen tutkimusongelmaani, mitä tulee ottaa huomioon ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonnissa Suomen markkinoille?

Kuinka ohjelmistotuotteen tuonti eroaa normaalista ulkomaan kaupan tuontiprosessista?

Kysymys 5. Millaisia toimenpiteitä kuului ohjelman maahantuontiprosessiin?

Maahantuontiprosessi alkoi haastateltavien mukaan markkina-analyysien ja tarvekartoituksin. Henkilö G:n mukaan kartoituksissa nousi paljon kysymyksiä datan sijainnista. Henkilö G ja H kertoivat, että maahantuontiprosessiin kuului neuvottelut, erilaiset analyysit, business casen rakentaminen ja selvittäminen mitä prosessi tarkoittaa konsernille ja mitä Suomen markkinalle.

Itse tuontitapahtuma oli maahantuontiin osallistuneiden henkilöiden kertoman mukaan hyvin yksinkertainen; saivat pääsyn konsernin toisen yrityksen tuotekehityksen repositoryyn eli tietovarastoon, jonka kehittäjät latasivat omille koneilleen ollessaan koulutusmatkalla, jolla tuotteen perehdytyksen kick-off järjestettiin. Kehittäjät tekivät oman haaran nykyisten tuotteiden repositoryyn, jonne laddattiin uutena projektina repository trunk (tietovaraston haara). Tuontitapahtuma ei vaatinut työtä vastapuolen osalta. Tuontitapahtuma ei myöskään vaatinut toisessa maassa oloa, vaan olisi voitu tehdä myös lokaalisti Suomessa.

Mitä mahdollisia muutoksia ohjelmaan tulee tehdä, jotta se voidaan lanseerata Suomessa?

Kysymys 7. Millaisia muutoksia ohjelmaan tuli tehdä, jotta se oli valmis julkaistavaksi Suomen markkinaan?

Henkilö A kertoi, että he tarkistivat aluksi, että tuote kattaa Suomen lainsäädännön vaatimukset. Hän myös totesi, että loppujen lopuksi maiden lainsäädännöt olivat yllättävän samanlaisia. Osa ohjelman integraatioista oli suunniteltu korvattavan Suomessa vastaavien toimijoiden järjestelmillä, mutta henkilö Gn ja An mukaan priorisoitiin ne toiminnallisuudet, joilla tuote saadaan MVP:nä (Minimum Viable Product) markkinaan. Tätä priorisointia tehtiin konsernin sisäisesti ja tuotteen kehittäjämaa oli mukana kertomassa oman näkemyksensä. Priorisointia

ohjasi pääasiassa lakiasiat, käännökset ja dokumentaatio. Henkilö F lisäsi muutosten taustalla olleen myös tulevan asiakaskunnan työprosessit.

Henkilö B sekä E kertoivat tuotteeseen tehtävien muutoksiin lukeutuneen postinumerot, kunnat, henkilötunnukset, käyttöliittymän kielet, päivämäärät ja koodiston lokalisointi. B koki itse lokalisoinnin olleen hankalin työvaihe, sillä Suomi on kaksikielinen maa. Ohjelmiston tulisi pystyä tallentamaan kahdella kielellä, ja näyttää sillä kielellä, joka on käyttöliittymässä valittuna. He ottivat myös maa-kohtaiset integraatiot eri järjestelmiin pois päältä.

Kehittäjien B ja E työtehtävät olivat erilaiset, toisen keskittyessä enemmän Business Analyst roolin tehtäviin, ja toisen vastuulla oli enemmän teknologiat, arkkitehtuuri, määrittelyt ja suunnittelu. Tästä syystä Henkilö E koki palvelinympäristön pystytykseen menneen eniten aikaa. Henkilö D lisäsi vielä muutoksiin kuuluneen integraation yrityksen toiseen järjestelmään.

Minkälaista projektisuunnitelmaa yrityksen kannattaa käyttää hyödyksi ohjelmistotuotteen markkinoille tuonnissa ja lanseerauksessa?

Kysymys 3. Mitkä olivat roolisi tavoitteet ja kuinka niitä mitattiin?

Henkilö A kertoi roolinsa tavoitteen olleen saada tuote mahdollisimman nopeasti markkinaan ja lokalisointi käyntiin. Tuotteelle tehtiin budjetti, ja tavoitteet muodostuivat sitäkin kautta.

Kehittäjä Bllä oli kaksi roolia projektissa; kehittäjänä tavoitteena oli saada tuotteen kehitys käynnistettyä ja Business Analyst roolissa tuotteen saaminen markkinaan.

Haastateltava C kertoi heillä olleen markkinoinnin yhteiset tavoitteet, kuten liidien mittaaminen ja verkkosivujen kävijämäärät. Hän koki, että projektikohtaisten tavoitteiden asettaminen oli haastavaa, kun ei ollut selkeää suunnitelmaa. Näin tavoitteetkaan eivät olleet selkeitä.

Henkilö D:n mukaan ainoa tavoite oli käytännönläheinen, tuotteen julkaisu sovittuna ajankohtana.

Henkilö E kertoi tavoitteiden muodostuneen kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. Pää tavoitteet olivat teknologia osaamisen kerryttäminen ja projektin päätökseen saattaminen. Näistä johdettiin henkilökohtaisia alatavoitteita, joita seurattiin yrityksen sisäisen työkalun avulla. Henkilökohtaiset tavoitteet asetettiin puoleksi vuodeksi kerrallaan.

Henkilö F totesi, että hän asetti itselleen henkilökohtaiset tavoitteet, jotka olivat sidoksissa tähän projektiin. Esimerkiksi tuotteen saattaminen myyntikuntoon oli yksi näistä tavoitteista. Tavoitteet linkittyivät myös liiketoiminnan tavoitteisiin, esim. oli tavoite saada x määrä asiakkaita vuoden loppuun mennessä sekä liikevaihtotavoite.

Henkilö G:n mukaan hänelle ei oltu varsinaisesti määritelty tavoitteita tai mittareita, kuitenkin tuotteen tuonnin onnistumista voisi pitää tavoitteena.

Henkilö H kertoi, että selkeää mittausta ei tehty tai sovittu vaan tavoitteena oli löytää vastaus alustaviin kysymyksiin ja saada business case rakennettua. Tavoitteena oli myös resurssien löytäminen ja rekrytointi.

Haastateltavat kertoivat mittareina olleen Go-To-Market Checklist sekä OKRt ja KPIt, mutta ne eivät välttämättä olleet tuotteeseen ja tähän projektiin sidottuja.

Kysymys 6. Millaisia lähtökohta-analyyseja tai metodeja hyödynsitte projektisuunnitelman laadintaan?

Henkilöt G ja H kertoivat, että ennen kuin tekivät päätöstä ohjelmiston tuonnista, he pitivät pari demotilaisuutta muutamille nykyisille asiakkailleen ohjelmasta. Näillä asiakkailla oli kokemusta muiden vastaavien ohjelmistojen käytöstä. Asiakkaat ottivat tilaisuudessa kantaa siihen, kuinka hyvin ohjelma vastaa Suomen tarpeita. Tällä tavoin saatiin asiakkaat osallistettua jo hyvin varhaisessa vaiheessa

prosessiin. Demotilaisuuksiin osallistuneet asiakkaat olivat todella kiinnostuneita tuotteesta ja kysyivät heti koska tämän saa, sillä sen hetkiset ohjelmistot Suomen markkinassa erosivat tästä niin suuresti. Tästä alkoi varsinainen startti projektille ja sille miksi tuotetta lähdettiin tuomaan niin nopeasti Suomen markkinaan.

Henkilö F kertoi olleensa mukana business case laskennassa, ja toteamassa ja es-timoimassa minkä verran liikevaihtoa tuote toisi ja mitä kustannuksia olisi. He miettivät koko saavutettavaa markkinaa ja mikä se olisi, laskivat sen avulla mm. arvioita kustannuksista per käyttäjä. He tekivät myös kilpailijavertailua.

Henkilö G ja H kertoivat lähtökohta-analyysihin lukeutuneen mm. GAP-analyysin, jossa tutkitaan esimerkiksi missä data sijaitsee, kun ohjelmisto siirretään Suomeen, missä ylläpito on, missä strategia päätetään, tekniset vaatimukset (laki-vaatimukset), käännökset. He aloittivat lähtökohta-analyysit tutkimalla Suomen ja Norjan eroavaisuuksia. He tekivät priorisoitua, jotta tuote saadaan tarvittavilla toiminnoilla markkinaan. Käyttöönottoprojektia suunniteltiin myös. Metodeina hyödynnettiin GAP analyysia, GTM checklistiä ja Business casen luontia.

Maahantuonti ja lanseerausprosessissa mukana olleet henkilöt mainitsivat projektisuunnitelmaksi Go-To-Market suunnitelman. Suunnitelma tuli käyttöön kesken projektin, ja osa koki, että projekti eteni jo selkeästi eikä suunnitelmalle ollut tarvetta. Toiset taas pitivät suunnitelmasta ja kokivat sen tuoneen tarvittua rakennetta. Lokalisointiprosessiin osallistuneet käyttivät pääsääntöisesti tuotekehityksen omaa suunnitelmaa työn edistämiseen.

Kysymys 8. Millaisia työkaluja käytettiin projektin seurantaan ja toteutukseen?

Henkilö A kertoi käyttäneensä Gantt-kaaviota taulukko-ohjelmassa. Muut maahantuonti ja lanseerausprosesseihin osallistuneet kertoivat hyödyntäneensä Go-To-Market suunnitelmaa, joka tosin tuli kesken projektin käyttöön. Myös erillinen markkinointisuunnitelma oli käytössä.

Henkilöt B, D ja E kertoivat tuotekehityksen käyttäneen omaa ohjelmaa tuotekehityksen suunnitelman alustana kun muu projektiorganisaatio käytti GTM- suunnitelmaa. Henkilö H mainitsi samat tuotekehityksen ohjelmat, ja näiden lisäksi säännölliset statuspalaverit seurasivat projektin etenemistä.

Osa haastateltavista käytti yleisiä kirjaustyökaluja seurantaan, ja osa näiden lisäksi omia henkilökohtaisia suunnitelmia.

Seuraavat kysymykseni liittyvät projektin suunnitteluun, hallintaan ja toteutukseen. Tarkoitukseni oli selvittää, millaisia mahdollisia ongelmia projektissa oli, ja analysoida vastausten perusteella onnistuiko projekti. Vastausten perusteella pystyn myös selvittämään varsinaisen tutkimusongelmaani vastauksen, eli mitä tulee ottaa huomioon ohjelmiston maahantuonnissa.

Kysymys 4. Millainen aikataulu oli määritelty projektille, ja toteutuiko se?

Haastateltavat kertoivat pääsääntöisesti lopullisen lanseerausajankohdan olleen suunniteltu kesäksi 2020. Osa projektin alussa mukana olleista, kuten henkilö G ja H, kertoivat lanseerauksen olleen suunniteltu alun perin jo vuodelle 2019 sillä projektin suunnittelu ja ideointi alkoi kuitenkin jo vuonna 2017 henkilö H:n mukaan.

Henkilö A aloitti projektissa 2018 lopussa. Tuotekehitys aloitti tuotteeseen ja tekniikoihin tutustumisen 2019 keväällä ja tavoitteena oli 6 kk perehdytysjakson jälkeen päästä aloittamaan lokalisointi. Perehdytyksen tavoitteena oli oppia mm. tuotteen arkkitehtuuri, ohjelmiston ollessa niin laaja ja monimutkainen. Tässä kohtaa projektia oli suunniteltu, että ensimmäiset asiakkaat pääsisivät tuotantokäyttöön keväällä 2020.

Haastateltavien mukaan perehdytysjakson jälkeen palvelinten pystytyksessä oli ongelmia. Tämä oli ulkoistettu erilliselle toimijalle, ja viivästytti lokalisointiprojektin alkamista ja ympäristöjen pystytystä lähes puolella vuodella. Näin viivästyksistä johtuen testikanta saatiinkin pystyyn vasta joulukuussa 2019. Keväällä 2020

tuotantoympäristö oli pystyssä, vaikkakin lokalisointi ei ollut vielä valmis, joten lanseeraus siirtyi alkusyksyyn 2020. Näin ollen alkuperäinen aikataulu ei toteutunut haastateltavien mielestä, mutta myöhemmin korjattu lanseerausajankohta kyllä.

Kysymys 9. Mitkä arvioit olleen projektin suurimmat haasteet?

Henkilö A kertoo suurimman haasteen olleen projektin paloittelu. Henkilöt B, D ja E kertoivat yhteneväisesti ulkopuolisen toimijan kanssa tehdyn yhteistyön olleen haasteellisinta. Aikataulu venyi tämän toimijan vuoksi, ja tämä johti suurempaan työmäärään. Haastateltavat totesivat myös, että suuri osa alun haasteista johtui siitä, että tuote ja tekniikat olivat uusia tämän tuotteen osalta tuotekehityksen tekijöille. Tuotteesta ja sen toimintaympäristöstä ei ollut juuri ymmärrystä, ja kehittäjät olivat aiemmin kehittäneet eri työkaluilla ja ohjelmointikielellä. Myös palvelinympäristö osaaminen puuttui tuotekehityksen osallisilta.

Henkilö C kommentoi haasteita markkinoinnin näkökulmasta. Hän nosti suurimmiksi haasteiksi suunnitelmallisuuden puutteen ja kommunikaation. F:n mukaan suurin haaste oli oikeanlainen resursointi, sillä maahantuonti ja tämänlaiset projektit eivät olleet projektin osallisten syvintä osaamisaluetta. Myös roolimutokset olivat haaste.

G:n mielestä autentikointi menetelmien päättäminen Suomen kovien lakivaatimusten vuoksi oli haasteellisinta. Henkilö H totesi, että aika, budjetti ja resurssit olivat hänen näkemyksensä mukaan haasteellisimmat aspektit tässä projektissa, muut meni suhteellisen nopeasti ja helposti.

Kysymys 10. Kuinka arvioit oman prosessiosuutesi onnistumista?

A:n mielestä asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja markkinointimateriaalin saamisen myötä projekti starttasi oikein hyvin.

B:n mielestä GTM saatiin hyvin alulle, mutta lokalisointi ei onnistunut täysin.

C koki, että ei onnistuttu hyvin, mutta näkee että jos olisi ollut ylatason suunnitelma paremmin esillä, olisi ollut parempi markkinoinnin suunnitelma.

D on tyytyväinen, että pääsivät päättämään projektin. On resursseihin nähden tyytyväinen.

E:n mukaan oma osuus onnistui hyvin. Hän sai projektissa kerrytettyä paljon uutta osaamista. Hän koki, että ohjelmistoteknologian lisäksi palvelinteknologian osaaminen on kasvanut hyvin paljon.

F kertoi, että suurin työ oli jo tehty, kun hän tuli mukaan projektiin. Hän koki, että tuote oli kiva ja helppo viedä markkinaan ja hänen mielestään tämä osuus onnistui hyvin.

Henkilö G totesi, että arviointi olisi helpompaa, jos olisi vertailukohde. Hän myös koki, että olisi pitänyt tehdä enemmän alkuselvitystä ja hankkia laajemmin dataa.

H vertasi onnistumista alkuperäiseen suunniteltuun aikatauluun. Tähän verrattaessa hänen mielestään ei ollut mikään huippuonnistuminen. H lisäsi, että näki onnistumiseen vaikuttaneen sen, että projektia tehtiin muun työn ohella, eikä ollut dedikoitua aikaa tai resursseja tähän työhön.

Kysymys 11. Kuinka arvioit projektin onnistumista kokonaisuudessaan?

Haastateltavat pitivät projektia pääsääntöisesti onnistuneena. A kommentoi projektin olleen ihana, se eteni ja siihen saatiin resurssit. Hän sanoi, että yleensä löytyi aina vastaus haasteisiin. Kaikki osalliset oli hyvin mukana ja auttamassa.

B:kin totesi, että loppujen lopuksi projekti meni hyvin, ja ohjelma saatiin markkinoille, vaikka aikataulu venyi. Vastaavasta ei ole kokemusta, joten ei ole mihin verrata. Hyvin meni puolen vuoden suunnittelulla. E lisäsi, että joitain virheitä tehtiin, mutta ei mitään suurempia ongelmia. Kun projektin johto vaihtui, niin se aiheutti hankaluuksia matkalla.

Henkilö F piti projektia onnistuneena. Antaisi projektin tyylille ja pituudelle kouluarvosanan 7, sillä projekti kesti turhan pitkään siitä, kun päätettiin tuoda ohjelma Suomeen. Jos aikataulu olisi ollut nopeampi, olisi voitu saada tuote nopeammin kannattavaksi ja siten se olisi ollut merkittävämpi osa portfolioa. Yksilösuoritukset ovat kuitenkin olleet hyviä ja GTM oli hyvä.

Myös G ilmaisi, että tämä oli onnistunut projekti. Kyseessä tuote, jota voidaan myydä, ja sillä on potentiaalia kasvaa, kun markkina kasvaa. Nopealla aikataululla saatiin tuotua markkinaan, jos viivästyksiä ei oteta huomioon.

Eriäviäkin mielipiteitä oli. C:n mukaan projekti oli kaaos. Hän näki, että tämä johdettiin siitä, että tuotemerkkinointipäällikön rooli puuttui projektista ja sille olisi ollut suuri tarve markkinointitiimin poikkeavan rakenteen vuoksi. Tuote on hyvä ja on selvästi kysyntää, ja pienellä vaivalla on saatu kuitenkin myyntiä tehtyä. C oli myös sitä mieltä, että olisi pystytty paremmin hoitamaan lanseeraus, jos tuotestrategia ja myyntisuunnitelma olisivat olleet selvillä alusta asti.

Henkilö D arvioi kokonaisprojektille huonomman arvosanan, 7, kuin yksittäisille prosesseille. Hän perusteli vastaustaan sillä, että projekti saatiin maaliin, mutta sillä ei ollut riittävän selkeitä tavoitteita joilla maaliin halutaan päästä. Näillä olisi saatu helpotettua projektin kulkua. Rooleja muuttui matkanvarrella, tekijät vähenivät ja vastualueet jäivät epäselviksi. Uuden tuotteen tuominen uuteen markkinaan oli haasteellista, kun on toisesta maasta nostettu tuote. Kellään ei ollut selkeitä säveliä, sillä tämä projekti oli ensimmäinen laatuaan tälle projektiryhmälle.

Henkilö H jakaa arvionsa projektin onnistumisesta. Kokonaisuudessaan projektin onnistuminen on vielä auki ja kysymysmerkki, sillä GTM osuus on vielä alkumetreillä. Tuleeko tuote menestymään markkinoilla, on kysymysmerkki, koska siitä ei ole vielä näyttöä. Ohjelma saatiin lanseerattua ja lokalisoinnit tehtyä, ja onnistuttiin pienillä resursseilla, tältä kantilta on onnistunut todella hyvin. Kaikki osalliset

ovat tehneet tosi hyvää työtä tähän saakka. Organisaationa koko hankkeelle antaisi kouluarvosanan 6 ja arvosanan 10 tiimin työlle.

Haastattelujen yhteenveto

Case-tapauksessa maahantuontiprosessi lähti liikkeelle markkina-analyyseista ja tarvekartoituksesta. Näitä analyyseja oli useita, mutta varsinaisen projektin aloituspäätöksen sysäsi liikkeelle kartoitusten myötä asiakkaiden positiivinen ja innokas vastaanotto. Koko projektin ajan yrityksellä oli tarkoitus osallistaa asiakkaat mukaan prosesseihin ja hyödyntää heidän näkemyksiään ja asiantuntijuutta. Näin voitiin varmistaa tuotteen oikeat lokalisoinnit, houkuttelevuus, sekä tarve markkinassa.

Haastatteluista selvisi, että koko projektille ei oltu määritelty heti aluksi varsinaista suunnitelmaa. Aikatauluksi nähtiin suunniteltu lanseerausajankohta, ja moni haastatteluista viittasikin tämän olleen se kiintopiste, jonka nähtiin ohjauvan kokonaisprojektia. Toisaalta lanseerausajankohdakin muuttui muutaman keran projektin aikana.

Yritys X:llä oli käytössä Go-to-Market-suunnitelma uusien tuotteiden lanseeraukseen, johon kerätään koko projektin suunnitelma, aikataulu ja tekijät. Siten myös Y-tuotteen Suomen markkinoille tuontiin oli tällainen suunnitelma. Go-To-Market suunnitelma oli siis projektin taustalla, mutta tuli mukaan vasta kesken projektin. Ehkäpä tästä syystä suunnitelmasta nousi ristiriitaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Esiin nousi myös se, että esim. tuotekehityksellä oli oma suunnitelma, jota seurasivat lokalisointiprosessin osalta, eli GTM ei siten ollut riittävä yksinään.

Ohjelman lokalisoinnissa kieliasun lisäksi otettiin huomioon Suomen lainsäädäntö, käytettävyys ja toiminnot. Ensin lähdettiin liikkeelle siitä, kattaako ohjelma Suomen lainsäädännön vaatimukset, esimerkiksi palvelimet sijaitsevat Norjassa, joka kuuluu ETA-alueen maihin. Näin ollen samat ehdot henkilötietojen käsittelyyn ja luovutukseen pätevät, mitä Suomessakin.

Lokalisointia varten myös priorisoitiin ne toiminnallisuudet, joilla tuote saadaan MVP:nä (Minimum Viable Product) markkinaan. Priorisointia ohjasi pääasiassa lakiasiat, käännökset, dokumentaatio ja asiakkaiden työprosessit.

Ohjelmaan tehtäviä muutoksia olivat mm. postinumerot, kunnat, henkilötunnukset, käyttöliittymän kielet, päivämäärät ja koodiston lokalisointi sekä integraatio toiseen järjestelmään. Lokalisointi koettiin hankalaksi työvaiheeksi Suomen kaksikielisyyden vuoksi. Ohjelmasta otettiin lisäksi maakohtaiset integraatiot eri järjestelmiin pois päältä. Lokalisaatioiden lisäksi tuotekehitys teki määrittelyä ja suunnittelua.

Osallisten roolien vastuut ja tavoitteet erosivat toisistaan, työtehtävien ollessa hyvinkin erilaisia. Osa tavoitteista oli sidottu yrityksen tavoitteisiin, ja osa tavoitteista oli yksilökohtaisia. Varsinaisten yhteisten projektiin sidottujen tavoitteiden puuttuessa, haastateltavien oli vaikea määrittellä tarkemmin projektin onnistumista eri tasoilla, vaan onnistuminen yhdistettiin lanseeraukseen ja tuotteen nopeaan markkinaan saantiin. Projektin lopputulemaa pidettiin kuitenkin yleisesti onnistuneena lokalisoinnin ja lanseerauksen osalta, huolimatta siitä, että kokonaisprojektin hallinta nähtiin puutteellisena ja että aikataulu venyi.

Projektin haasteina koettiin olleen sen suunnitelmallisuuden, viestinnän ja hallinnoinnin puutteellisuus, yhteistä koko projektin vetovastuullista ei ollut. Projektivastuullisten ja roolien työtehtävien muuttuminen kesken projektia vaikutti osaltaan tilanteeseen ja haastateltavien näkökantoihin ja vaikeutti projektin analysointia kokonaisuutena. Haasteina nähtiin myös resursointi ja budjetointi, sekä ulkopuolisen toimijan aiheuttamat aikatauluhaasteet.

Projektin onnistumisina koettiin osaamisen ja kokemuksen kartuttaminen, yksilökohtaiset työpanokset ja onnistumiset, sekä se että kun projekti lopulta saatiin kunnolla käyntiin, sujui se melko nopeasti ja helposti.

Se, oliko projekti itsessään kannattava, nähdään vasta pidemmän ajanjakson kulluttua, sillä GTM osuus on vielä kesken. Tuleeko ohjelma menestymään markkinoilla, on kysymysmerkki, koska siitä ei ole vielä kertynyttä näyttöä näin varhaisessa vaiheessa.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelmaani eli kysymykseen mitä tulee ottaa huomioon ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonnissa Suomen markkinoille, sain tutkimuksessani vastauksia. Ohjelmiston lanseeraus seurasi teoriassa kuvattua tuotteen lanseerausprosessia (Kuva 4) hyvin samankaltaisesti. Ulkomaisen ohjelmistotuotteen tuonnissa tulee ottaa huomioon tuotteen alkuperämaan ja kohdemarkkinan eroavaisuudet, selvittää onko tuotteelle sopiva markkinarako ja siten kysyntää maahantuontiprosessin markkina-analyyysien ja tarvekartoitusten mukaisesti. Projektille tulee perustaa projektiorganisaatio ja kirjallinen projektisuunnitelma pitäen mielessä ohjelmistoprojektien aikatauluhaasteet.

Kuinka ohjelmistotuotteen tuonti eroaa normaalista ulkomaan kaupan tuontiprosessista? Teorian ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, ettei case-tapauksen maahantuontiprosessi ollut ajallisesti tai resursseiltaan yhtä merkittävä ja aikaa vievä kuin lanseeraus- ja lokalisointiprosessit. Toki maahantuontiprosessi tämän tapauksen osalta oli senkin vuoksi kovin kevyt, kun kyseessä oli saman konsernin yritysten välinen tuontitapahtuma ja tuotteen ollessa aineeton ohjelmisto. Tämän vuoksi maahantuontiprosessi ei ollut yleisesti normaaliin kahden yrityksen väliseen tuontitapahtumaan verrattavissa oleva prosessi. Maahantuontiprosessiin kuului case- tapauksessa erilaiset analyysit, neuvottelut ja markkinakartoitukset.

Mitä mahdollisia muutoksia ohjelmaan tulee tehdä, jotta se voidaan lanseerata Suomessa? Ohjelmistotuotteen tuonnissa toteuttavan työn osuus tulisi olla hyvin suunniteltu ja maakohtaiset vaatimukset tiedossa mm. lokalisointien ja lainsäädännön osalta. Lokalisointiprosessi alkaa maahantuontiprosessin markkina-analyyseista, jolloin selviää lainsäädännölliset pakollisuudet, ja tuotteen julkaisun minimivaatimukset. Tuotteen lokalisoinnin perimmäinen tarkoitus on, että tuote soveltuu Suomen markkinaan ja palvelee käyttäjiään ja käyttötarkoitustaan, ja tässä apuna toimivat myös case-tapauksessa mukana olleet pilottiasiakkaat.

Minkälaista projektisuunnitelmaa yrityksen kannattaa käyttää hyödyksi ohjelmistotuotteen markkinoille tuonnissa ja lanseerauksessa? Tutkimuksessani selvisi, että myös ohjelmistotuotteen markkinoille tuonnissa ja lanseerauksessa tulisi olla hyvä kirjallinen projektisuunnitelma. Go To Market suunnitelma on hyvä ylätason suunnitelma, mikä ohjaa kokonaisprojektin etenemistä. Kuitenkin projekti on kokonaisuutena laaja, ja osallistaa useita yrityksen sisäisiä sidosryhmiä. Tällaisen laajan projektin hallinnointi on haasteellista. Siksi ylätason suunnitelmasta huolimatta, tulisi kaikilla toteuttavilla tiimeillä, kuten tuotekehitystiimillä olla oma suunnitelmansa. Näin tiimit hallitsevat paremmin omaa työtään ja aikatauluun, ja raportoivat sitten ylätason suunnitelmaan projektin etenemisestä.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni validiteetti on suhteellisen hyvä. Kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi valittu teemahaastattelu, jossa haastattelin projektin osallisia, antoi näkemyksiä todellisen projektin haasteista ja onnistumisesta ja sain hyviä vastauksia tutkimusongelmaani peilattessani haastattelutuloksia teoriaan. Tutkimuksen reliabiliteettiä sain vahvistettua haastatteleamalla vähintään kahta yhteen prosessi-osuuteen osallistunutta henkilöä. Näin näkemykset tulivat vähintään kahdelta henkilöltä, ja pystyin havaitsemaan mahdolliset ristiriitaisuudet ja yhteneväisyydet vastauksista.

Haastattelujen pitäminen useita kuukausia projektin päätyttyä ei ollut optimaalinen aika. Teoria-osuudessani viittaan McConnell suositukseen datan keräyksen suorittamisesta enintään 15-30 päivää projektin päättämistä, tässä case tapauksessa tämä aikaväli oli jo selkeästi ylittynyt. Näin ollen haastateltavat eivät välttämättä muistaneet jokaista yksityiskohtaa ja oivallusta, joita saivat projektin aikana.

Jatkotutkimusehdotukseni on analysoida tämän ohjelmistoprojektin onnistumista asiakastytyväisyyden, toimittajan lyhyen aikavälin liiketoiminnallisen menestyksen sekä toimittajan pitkän aikavälin liiketoiminnallisen menestyksen

osalta esimerkiksi vuosittain. Haastattelujen lopputulemana tätä projektia pidettiin yleisesti onnistuneena, kun lanseerausaste saavutettiin, mutta pidemmän aikavälin arvio ja analyysi projektin osalta voi olla erilainen GTM prosessin ollessa vielä kesken.

Haastatteluvastauksia analysoimalla uskon myös, että tarkemmalla suunnitellulla, vetovastuullisen nimeämisellä ja esimerkiksi P3 riskikartoituksella olisi useita haasteita saatu taklattia. Joka tapauksessa yritys sai paljon hyvää kokemusta tästä projektista. Lähtökohdat huomioiden onkin ehkä pienen onnenpotkun, tai osallisten suuren tahdonvoiman, ansiota, että projekti onnistui näinkin hyvin, kun kyseessä oli keskikokoinen tai jopa suuri projekti (McConnell 1998, 36).

Huomasin jo työn varhaisessa vaiheessa, että opinnäytetyöni aihe on hyvin laaja. Teorian rajaaminen oli tämän vuoksi haasteellista. Rajauksessa helpotti case-tapauksen maahantuontiprosessin suppeus. Näin sain rajattua suppeammaksi tuontitapahtumaan liittyvää teoriaosuutta. Koin myös, että tämän projektin ymmärryksen kannalta oli tärkeää aloittaa tutkimus tutustumalla ohjelmistotuotteen käsitteenä ja yleisellä tasolla ohjelmistotuotantoon.

Olen tyytyväinen siihen, että lähdin tutkimaan ohjelmiston maahantuontia projektina jakaen sen osaprosesseiksi. Näin kokonaisuus oli helpompi hahmottaa, ja tämä tapa toi myös tarvittavaa rakennetta kokonaisuudelle. Pidän itse aihevalintaani hyvin mielenkiintoisena, ja opin tutkimukseni myötä paljon asioita, joita tulen varmasti hyödyntämään työelämässäni. Uskon, että tulevaisuudessa ohjelmistojen kansainvälinen kauppa tulee yleistymään, ensin konsernien sisällä ja jatkossa myös kahden eri toimijan välisinä tuonti- ja vientitapahtumina.

LÄHTEET

APM Association of Project Management. APM glossary of project management terms: APM Association of Project Management. Viitattu 08.1.2021.

<https://www.apm.org.uk/resources/glossary/>

Aziz, E. E. 2015. Project closing: the small process group with big impact. Artikkeliesitetty PMI® Global Congress 2015—EMEA, Lontoo, Englanti. PA: Project Management Institute. Viitattu 7.4.2021. <https://www.pmi.org/learning/library/importance-of-closing-process-group-9949>

Burnett, R. D., Friedman, M., & Prince, A. 2012. Preparing IT for a New Product Launch. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. Hoboken. 27-32.

Buscemi, P. 2013, Forquadrant. What is Go-to-Market Strategy. Viitattu 15.9.2020. <https://www.fourquadrant.com/go-to-market-strategy/>

Evangelos A. Karkaletsis, C. D. 1998. A knowledge-based methodology for supporting multilingual and user-tailored interfaces. *Interacting with Computers*. Volume 9, Issue 3, 311-333.

Gartner. Lehdistöiedote. Viitattu 21.2.2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-23-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-6point3-percent-in-2020>.

Haikala, I., & Mikkonen, T. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Helsinki. *TAL-ENTUM*, 11-165.

Howe, T. G. *An Integrated Framework for Measuring Project Quality*. University of Calgary. Kanada. ProQuest Dissertations Publishing, 74-76.

Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki. Books on demand, 103.

- Kansaneläkelaitos. Kanta. Osapuolet ja vastuut. Viitattu 06.03.2021
<https://www.kanta.fi/jarjestelmakehittajat/osapuolet-ja-vastuut>
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy, 35-36.
- Kittlaus, H-B. & Clough, P. 2009. Software Product Management and Pricing: Key Success Factors for Software Organizations. Berliini. Springer, 14.
- Lehtimäki, T., Malinen, P., Salo, J. & Simula, H. 2010. Uuden BSB-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Helsinki. Teknologianfo Teknova Oy, 74-78
- Massingham, I. 2019. Amazon Web Services, AWS. Datan käsittelijä on tietoturvan heikko lenkki. Artikkelin lehdessä Talouselämä, Tebatti, 64.
- McConnell, S. 1998. Software Project Survival Guide. Redmond, Washington. Microsoft Press, 36-249.
- Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt: vienti ja tuonti. Amk-Kustannus Oy, 19.
- Moore, J., Brush, K. TechTarget. Go-to-market strategy (GTM strategy). Viitattu 7.4.2021. <https://searchchannel.techtarget.com/definition/go-to-market-strategy-GTM-strategy>
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki. Edita Publishing Oy, 198-207.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 19.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Santini, S. 2018. SEMIOTIC INTERNATIONALIZATION AND LOCALIZATION. SEMIOTIC INTERNATIONALIZATION AND LOCALIZATION. Escuela Politecnica Superior Universidad Autonoma de Madrid, 2.

Savolainen, P. A. 2012. Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. *International Journal of Project Management* 30, 458-469.

Tang, C., & Liu, J. 2015. Selecting a trusted cloud service provider for your SaaS program. Amsterdam, Sveitsi. *Computers & Security*, 1.

Technopedia. IT-business dictionary, On-Premises Software. Viitattu 14.03.2021 <https://www.techopedia.com/definition/26714/on-premises-software>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Vammaispalvelujen käsikirja. Viitattu 22.11.2020. <https://thl.fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/vammaisuus-yhteiskunnassa/esteettomyys-ja-saavutettavuus>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietojen siirto muihin maihin. Viitattu 13.02.2021. <https://tietosuoja.fi/tietojen-siirto-muihin-maihin>

Tietosuojavastaavan toimisto. Mikä on henkilötieto. Viitattu 13.02.2021. <https://tietosuoja.fi/mika-on-henkilotieto>

Glezos, D. Transifex. Localization 101: A Beginner's Guide to Software Localization. Viitattu 7.4.2021. <https://www.transifex.com/blog/2015/software-localization-guide/>

Viestintävirasto, Kyberturvallisuuskeskus. Pilvipalveluiden tietoturva organisaatioille. 2014. Viitattu 12.02.2021 https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/file/Pilvipalveluiden_tietoturva_organisaatioille.pdf, 5-20.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum, Alma Talent Oy. 88-236.

W. Chan Kim, R. M. 2011. Sinisen meren strategia uudistettu painos. Helsinki. Talentum, 33-40.

Wang, M. L., & Choi, C. H. How information and communication technology affect international trade: a comparative analysis of BRICS countries. *Information Technology for Development*. Jul2019, Vol. 25 Issue 3, 455-474.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelukysymykset

1. Mikä oli roolisi projektissa?
2. Mitkä olivat vastuusi ja mitä prosessivaiheita kuului vastuualueellesi?
3. Mitkä olivat roolisi tavoitteet ja kuinka niitä mitattiin?
4. Millainen aikataulu oli määritelty projektille, ja toteutuiko se?
5. Millaisia toimenpiteitä kuului ohjelman maahantuontiprosessiin?
6. Millaisia lähtökohta-analyyseja tai metodeja hyödynsitte projektisuunnitelman laadintaan?
7. Millaisia muutoksia ohjelmaan tuli tehdä, jotta se oli valmis julkaistavaksi Suomen markkinaan?
8. Millaisia työkaluja käytettiin projektin seurantaan ja toteutukseen?
9. Mitkä arvioit olleen projektin suurimmat haasteet?
10. Kuinka arvioit oman prosessiosuutesi onnistumista?
11. Kuinka arvioit projektin onnistumista kokonaisuudessaan?