



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

Markkinoinnin haasteellisuuden hallinta ohjelmistoliiketoiminnassa

Oulun yliopisto
Tietojenkäsittelytieteiden laitos
LuK-tutkielma
Titta Laine
3.12.2012

Tiivistelmä

LuK-tutkielman tavoitteena oli pohtia kokonaisvaltaista kontekstia markkinoinnin haasteellisuuden näkökulmasta, ohjelmistoliiketoiminnassa. Tavoitetilan hallintaa pohditaan tilanneanalyysin näkökulmasta, SWOT-analyysia hyväksikäyttäen. Ohjelmistoyrityksen ulkoisiin seikkoihin liittyviä uhkia tutkitaan Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Tavoitetilan hallinnan kolmantena komponenttina voidaan pitää strategia valintoja. Strategia valinnat toimivat markkinoinnin hallinnan työkaluina, ohjelmistoliiketoiminnan bisnes päätöksiä tehdessä

Ohjelmistoliiketoiminnan malli auttaa hahmottamaan elementit, joita ohjelmistoliiketoimintaa harjoittava yritys käyttää liiketoiminnassaan. Mallia tutkitaan oman osionaan, jossa otetaan kantaa, kuinka näitä osioita varioimalla yritys voi harjoittaa kokonaisvaltaista markkinointia ja bisnestä. Tutkielman loppupuolella pohditaan muutoksien ympäristöä ja epävarmuutta ohjelmistoliiketoiminnan toimintaympäristössä. Toimintaympäristöllä ei tarkoiteta ohjelmointiin liittyvää ympäristöä sovelluksineen, alustoineen ja laitteineen vaan toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ympärillä olevia voimia.

Yrityksen toimintaympäristön voidaan sanoa koostuvan mikro- ja makroympäristöstä. Mikroympäristö on oma kokonaisuutensa ja PEST analyysin avulla tutustutaan yrityksen makroympäristöön.

Haasteellisuuden hallintaa lähestyttiin harkitsemalla, millaisin keinoin yritys voi saavuttaa haluamansa tavoitetilan. Tutkielmassa esitellään menetelmiä, joita yritys voi käyttää tavoitetilan saavuttamiseen. Tutkielman pohjana ovat useat teoriat ja aiemmat tutkimukset, joita tarkasteltiin ohjelmistoyrityksen ja yleisesti IT-toimialan näkökulmasta.

Asiasanat

ohjelmistoliiketoiminta, strategia, tuotteistettu - ja räätälöity tuote, liiketoimintamallit ohjelmistoliiketoiminnassa, markkinoinnin kokonaisvaltainen hallinta

Alkusanat

On tärkeää ymmärtää markkinoinnin hallintaa ohjelmistoliiketoiminnassa. Markkinointi on kuitenkin erilaista IT-toimialalla, joten epävarmuuden tuomien haasteellisuuksien hallinta markkinoinnin kentässä on tärkeää. Tämä vaikutti suuresti LuK-tutkielman aihe valintaan. Toivottavasti lukija ymmärtää tämän LuK-tutkielman luettuaan käsitteet ohjelmistoliiketoiminta, strategia, markkinointi, liiketoimintamalli, tuotteistettu sekä räätälöity tuote ja sen mitä on markkinoinnin hallinta ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä.

Haluan kiittää opettajaani Marjo Tiikkajaa mielenkiintoisen aiheen antamisesta opinnäytetyön muodossa. Haluan myös kiittää Raija Halosta. Hänen antamansa neuvot ovat olleet enemmän kuin hyödyllisiä minulle. Tämä tutkielma on opettanut minua ymmärtämään paremmin kokonaisvaltaista markkinoinnin hallintaa ja siihen liittyvää haasteellisuutta ohjelmistoliiketoiminnassa.

Titta Laine

Oulu, Joulukuu 3, 2012

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	2
Alkusanat	3
Sisällysluettelo	4
1. Johdanto.....	5
2. Tavoitetilan hallinta ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä.....	7
2.1 SWOT analyysi.....	7
2.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli	8
2.3 Strategia valinnat ohjelmistoliiketoiminnassa	9
3. Ohjelmistoliiketoiminnan malli.....	10
3.1 Liiketoimintamallin käsite	11
3.2 Tuotestrategiat	12
3.3 Palvelun- ja toteutuksen malli.....	13
3.4 Jakelumalli ja markkinoinnin kanava	14
3.5 Ansaintalogiikka	16
4. Muutoksien ympäristö IT- alalla	17
5. Pohdinta ja yhteenveto	18
Lähteet.....	19

1. Johdanto

Tämän LuK-tutkielman tarkoituksena oli pohtia markkinoinnin haasteellisuuteen liittyviä tekijöitä ohjelmistoliiketoiminnan kentässä. Lähtökohtana voitiin pitää ohjelmistoyrityksen toiminta-ajatusta, joka vastaa kysymyksiin, miksi ollaan olemassa ja miten toimitaan. Ropen ja Vahvaselän (1994) mukaan yritys omaa tuotteen, palvelun tai ratkaisun, joka myydään kannattavalla tavalla, voittoa tuottaen, mutta myös asiakkaan tarpeet huomioiden, tavoitteenaan saada tyytyväinen asiakas. On tärkeää ymmärtää kuinka erilaista liiketoiminta on IT-alalla, entä muilla toimialoilla. IT-alan hektisyys tuo tullessaan uusia liiketoimintamalleja ja vanhat teoriat eivät pidä sellaisinaan paikkaansa. (Rajala & Tuunainen 2003.)

McCarthy ja Perreault (1987) huomioivat, että kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen tulee keskittyä varioimaan 4P:tä (Product, Price, Place, Promotion). He ovat todenneet, että klassista markkinoinnin 4P-mallia voidaan käyttää lähes kaikilla toimialoilla. Rajala ja Tuunainen (2003) ovat havainneet, että 4P-malli ei kuitenkaan sovi sellaisenaan ohjelmistoliiketoimintaan.

Tällä käsitteellis-teoreettisella tutkimuksella analysointiin, miten markkinoinnin haasteellisuuden hallintaa toteutetaan ohjelmistoliiketoiminnassa. Analyysit ja työkalut auttavat hahmottamaan markkinoiden, teknologian ja kilpailun tuomia haasteita. Analyysien avulla ymmärretään myös paremmin asiakasta, kumppaneita sekä kilpailijoita ja näin saadaan kokonaisvaltainen kuva markkinoinnin haasteellisuuteen liittyvistä tekijöistä ohjelmistoliiketoiminnassa.

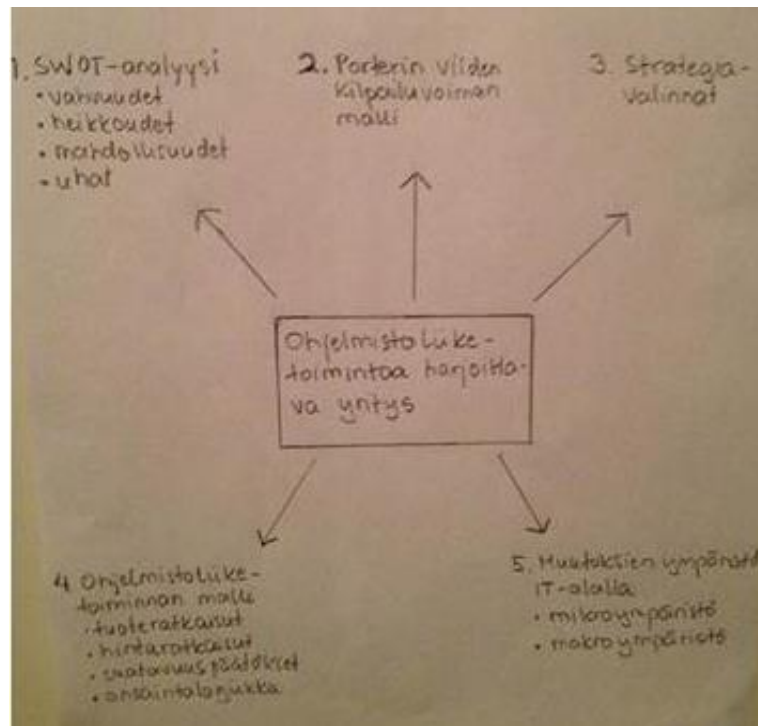
Johdantoluvun jälkeisessä pääluvussa pohditaan yrityksen tavoitetilan hallintaa. Luvun ensimmäisessä aluvussa esitellään analyysityökaluna SWOT-analyysi, jonka avulla voidaan kartoittaa yrityksen nykytila ja tulevaisuus. Toisessa aluvussa esitellään työkalu, Porterin viiden kilpailuvoiman malli, jota apuna käyttäen voidaan hahmottaa yrityksen kilpailuun ja ulkoisiin tekijöihin liittyviä uhkia (Porter 2008). Kolmannessa aluvussa pohditaan strategioihin liittyviä elementtejä.

Luvussa kolme esitellään ohjelmistoliiketoiminnanmalli ja tutustutaan tarkemmin ohjelmistoliiketoiminnan käsitelmalliin. Alaluvuissa avataan liiketoimintamalliin liittyviä tekijöitä joita käsitellään omina osioinaan.

Muutokset ovat IT-alalla arkipäivää. Tämän vuoksi muutoksien ympäristöä ja muutoksista johtuvaa haasteellisuutta tarkastellaan omana lukunaan antamaan taustatietoa yrityksen toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä. Kotler ja Armstrong (2002) osoittavat yrityksen mikroympäristön analysoinnin olevan keskeinen osa yrityksen toimintaympäristön huomioon ottamisessa, ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta. Mikroympäristöä käsitellessä pääpainona on ymmärtää yrityksen lähellä olevia voimia. (Kotler & Armstrong 2002).

Mikroympäristön hahmottamisen jälkeen analysoidaan yrityksen makroympäristöä, joka on laajempi sosiaalinen konteksti vaikuttaessaan yrityksen koko mikroympäristöön. Johnson ja Scholes (2002) ovat tutkineet PEST analyysin avulla yrityksen makroympäristöä, jossa nimetään suuret yhteiskunnalliset voimat, jotka heijastuvat ohjelmistoyrityksen toimintaan. Viimeisenä lukuna pohdinnan ja yhteenvedon osiossa tehdään loppukatsaus käsiteltyihin asioihin.

Kuva 1 auttaa hahmottamaan tämän tutkielman sisältöä. Kuvassa on käsittekartta, joka näyttää kuinka eri analyysit ja strategiavalinnat auttavat ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavan yrityksen toimintaa.



Kuva 1. Tutkielman käsittekartta.

Tutkielman käsittekartan keskelle on kuvattu ohjelmistoliiketoimintaa harjoittava yritys, jonka markkinoinnin haasteellisuuden hallinnasta on kysymys. Ensimmäinen elementti on SWOT-analyysi, jonka avulla pohditaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Toisena elementtinä on Porterin viiden kilpailuvoiman malli, joka auttaa yritystä näkemään ja analysoimaan yrityksen ulkopuolella olevia uhkia ja kilpailutilannetta toimialalla. Strategia päätökset ovat kolmantena elementtinä. Strategia valintoja tarkastellaan ohjelmistoliiketoiminnan komponentteja käyttäen. Komponentteina ovat tuotestrategiat, hintaan liittyvät ratkaisut, saatavuuspäätökset ja ansaintalogiikka.

Viimeisenä tekijänä mietitään miten yrityksen toimintaympäristö tuo omalta osaltaan haasteita yritykselle. Ympäristöön liittyvillä tekijöillä koetetaan korostaa, kuinka tärkeää yrityksen on ymmärtää miten yritys vaikuttaa ympäristöön ja ympäristö yritykseen.

2. Tavoitetilan hallinta ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä

Strategian avulla yritys pääsee haluamaansa tavoitetilaan. Jokaisella yrityksellä tulee olla strategia, joka on suunnannäyttäjänä yrityksen toiminnoille. (Lindberg-Repo ja Grönroos, 2004). Lindberg-Revon ja Grönroosin mielestä oikeat strategiavalinnat johtavat arvonluontiin asiakkaille.

Olajide Talabin ja Abubakrin (2012) mukaan yrityksellä ei voi olla kannattavaa toimintaa ilman asiakkaita ja yrityksen tuleekin saavuttaa kilpailuetu, muihin yrityksiin nähden ja sitä kautta tarjota asiakkaalle tuote tai palvelu, joka sisältää arvolupauksen (USP *The Unique Selling Proposition*) jolla tyydytetään asiakkaan tarpeet. White (1993) on todennut, että edellä mainitun ainutlaatuisen myyntiväittämän taustalla on ajatus, että tuotteista haetaan ne ominaisuudet, joita kehittämällä tuotteesta voidaan luoda ainutlaatuinen tuoteryhmässään ja tämä tuo lisää asiakkuuksia yritykselle.

Artikkelissaan, jossa Slater ja Narver (1999) tutkivat markkina- ja asiakaskeksien ajattelutavan eroavaisuuksia ja korostavat myös USP:n eli arvolupauksen merkitystä. Wagner, Eggert ja Lindemann (2010) pohtivat tyytyväisen asiakkaan merkitystä. Heidän mukaansa asiakkaan säilyttäminen tuottaa yritykselle tasaisia tuloja parantaen suhdetta ja taloudellisia mahdollisuuksia puolin ja toisin, suotuisalla tavalla. He toteavat, että IT-alalla on paljon verkostoitumista ja asiakkaalle tuotettu arvolupaus tuotteen tai palvelun muodossa on osa koko isompaa arvonluonti prosessia ohjelmistoliiketoiminnassa.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan SWOT-analyysin ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla ohjelmistoyrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Porterin viiden kilpailuvoiman mallia käytetään yleisesti markkinoilla vallitsevan kilpailutilanteen analysointiin. (Porter, 2008).

2.1 SWOT-analyysi

Ropen (1986) mukaan SWOT-analyysi on hyvin tuttu apuväline markkinoinnin haasteellisuuden hallinnassa ohjelmistoliiketoiminnan kontekstissa. Yrityksen tulisi kartoittaa yrityksen toimintaan liittyvät tekijät ja pohtia, mikä on tärkeää nyt, mikä huomenna ja mikä viiden vuoden kuluttua. On myös syytä pohtia mikä voi muuttua ja miten siihen reagoidaan. (Rope, 1986.)

Ropen (1986) mielestä yritys pystyy samalla ylläpitämään ja kehittämään vahvuuksiaan, torjumaan uhkia välttääkseen kriisiä omista heikkouksistaan johtuen, sekä varautumaan ajoissa uuhkiin säilyttääkseen vahvuuksiaan, nopeasti muuttuvassa ympäristössä Ulkoisina mahdollisuuksina voivat olla nimenomaan muutokset, muuttuvat trendit tai markkinoiden kasvu, uuden innovatiivisen tuotteen julkistamisen myötä. Hän jatkaa, että ulkoisena uhkana voidaan pitää esimerkiksi kilpailevan matkapuhelin valmistajan uutta tuotetta. (Rope, 1986.)

Innovaatio eli uudennos on jokin uutuus, tavallisimmin jokin uutuustuote, esimerkiksi teollinen tai tekninen keksintö. Innovaatio voidaan ymmärtää ideana, käytäntönä tai esineenä, jota yksilöt pitävät uutena. (Rogers, 2003)

2.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Ulkoisiin uhkiiin ja kilpailuun liittyvien analysointien apuvälineenä voidaan käyttää Porterin (2008) kehittämää viiden voiman mallia. Mallissa vaikuttavina tekijöinä ovat: uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden tai toimittajien neuvotteluvoiman kasvun uhka ja viidentenä uhkana kilpailutilanteen kasvu (Porter, 1985).

Lisäksi Porter (2008) toteaa, että mallien toimivuuteen vaikuttavat tämän lisäksi muun muassa toimintaympäristön infrastruktuuri, asiakaskunta ja sen muuttuvat tarpeet, resurssiympäristö, rahoitusympäristö ja sidosryhmät, liiketoimintastrategioiden sekä tuotteen ja palvelun muodostaman tarjonnan erityispiirteet. Porter (2008) korostaa tutkimuksessaan, että viisi kilpailuvoimaa on otettava kokonaisuudessa huomioon, kun mietitään kilpailuasemia markkinoilla. Yhtä kilpailuvoimaa ei voida erottaa kokonaisuudesta, vaan kaikki voimat vaikuttavat myös toisiinsa, Porter (2008) jatkaa tutkimuksessaan.

Hänen havainnointinsa mukaan viiden kilpailuvoiman mallia voidaan käyttää kuvaamaan yleisesti IT-alan kilpailuasetelman muutoksia. Hän toteaa, että muutokset voivat tulla alalta itsestään tai toisen alan vaikutuksesta. Hänen mielestään muutokset kilpailuasetelmassa voivat johtua esimerkiksi teknologian tai asiakkaiden tarpeiden muutoksista. (Porter, 2008.)

Olemassa olevat yritykset voivat käyttää mallia puolustaakseen asemiaan markkinoilla eli toisin sanoen puolustautumalla viittä kilpailuvoimaa vastaan. Uudet IT-alan yritykset voivat käyttää mallia löytämään keinot markkinoille pääsemiseksi tunnistamalla olemassa olevien yritysten heikot kohdat ja mahdolliset uudet markkinasegmentit. (Porter, 2008.)

Naumann (1995) toteaa edellä mainittujen tekijöiden olevan suuressa osassa ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä. Hänen mukaansa yrityksen täytyy olla ajan tasalla markkinoilla vallitsevan kilpailutilanteen hahmottamisessa, joissa teknologia kehittyy ja osaamista täytyy vahvistaa.

2.3 Strategia valinnat ohjelmistoliiketoiminnassa

McCarthy ja Perreault (1987) ovat todenneet, että kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen tulee keskittyä varioimaan 4P:tä (Product, Price, Place and Promotion) tuotekeskeisesti ja tuloshakuisesti yrityksen tavoitteet huomioiden. Grönroos ja Helle (2010) havaitsivat tutkimuksessaan palvelulähtöisen ajattelun liittyvän käsitteeseen arvontuottaminen teollisuusyrityksissä. Heidän tutkimuksensa ottaa kantaa siihen, kuinka kompleksinen on palvelulähtöisen ajattelun ja markkinoinnin suhde. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteisen 4P-mallin variointi ei riitä innovatiivisella, dynaamisella ja nopeasti muuttuvalla IT-alalla. (Grönroos & Helle, 2010.)

4P mallin tärkeyttä korostavat myös Alajoutsijärvi, Mannermaa ja Tikkanen (2000) artikkelissaan, jossa kerrotaan pienen ohjelmistoyrityksen markkinoinnin haasteista. Artikkelissa verrataan projektiliiketoimintaa (jossa tuotteena on tavallisesti räätälöidyt asiakastuotteet) tuoteliiketoimintaan (jossa tuotteena ovat tuotteistetut eli pakatut

tuotteet). Näiden ero on se, että ensin mainitut tuotteet ovat asiakaskohtaisia ja asiakas tunnetaan hyvin, ja jälkimmäisiä voidaan monistaa rajattomalle määrälle toimialasta riippumattomia asiakkaitaan. Heidän tutkimuksensa pohtii pienten ohjelmistoalan yritysten perustason markkinointiosaamisen puutetta, kuten 4P mallin hallitsemista. (Alajoutsijärvi, Mannermaa & Tikkanen 2000.)

Mielenkiintoisen näkökulman epäonnistuneesta myyntityöstä esitteli myös Dubinsky (1999) tutkimuksessaan, jossa hän pohtii myyntihenkilöiden epäonnistumisia ja syitä siihen. Tutkimuksen mukaan myyntihenkilön epäonnistuminen johtuu aina myyntijohdon epäonnistumisesta. Hänen artikkelissaan luetellaan eri tutkimuksiin perustuen yleisimpiä syitä myyntihenkilöiden epäonnistumisiin (esimerkiksi oma-aloitteisuuden puute, innostuksen puute sekä huono organisointikyky). Epäonnistumisen syyt on jaettu (yrityksen) sisäisiin ja ulkoisiin syihin. (Dubinsky, 1999.)

Yhtenä strategiana Moore (1995) esittelee *Crossing the Chasm* –teoksessaan, high-tech –tuotteen markkinoille menoa. Markkinoille menon haasteena on kuilun (*chasm*) ylittäminen, joka erottaa marginaaliasiakasryhmät (teknologiaintoilijat ja visionäärit) suuremmista asiakasryhmistä (aikaisempi ja myöhäisempi enemmistö), teoksen luku käsittelee kuilun ylitystä jakelukanavan ja hinnoittelun näkökulmasta. Luvun mukaan nämä kaksi tekijää ovat ainoat markkinointipäätökset joilla päästään suoraan kontaktiin enemmistöasiakkaiden kanssa. (Moore, 1995.)

Mooren (1995) mukaan kuilun ylitysvaiheessa jakelukanava- ja hinnoittelupäätökset pitää tehdä niin, että jakelukanava on ”asiakasorientoitunutta” (*customer oriented*) ja hinnoittelu on jakeluorientoitunutta (*distribution oriented*). Tämä tarkoittaa sitä, että kuilun ylitysvaiheessa toimittajan on varmistettava tehokas jakelu, jotta saavutetaan enemmistöasiakkaat. Siksi tässä vaiheessa on tärkeintä hinnoitella tuote niin, että jakelukanava on tyytyväinen saamaansa voittoon. Pysyvän markkina-aseman saavuttamiseksi pitää aluksi tehdä suoraa myyntiä (toimittaja-loppuasiakas), ja kun enemmistöasiakkaat ovat tuotteesta tietoisia, pitää valita paras jakelukanava. (Moore, 1995.)

Voidaan siis todeta, että analyysityökaluina SWOT-analyysi ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli auttavat kartoittamaan yrityksen tämän hetkistä tilannetta kuin myös yrityksen ulkopuolisia uhkia, kuten kilpailijoita. Erilaisilla strategiallinnoilla yritys voi saavuttaa haluamansa tavoitetilan ja markkinointiin liittyvät haasteet. Seuraavassa luvussa keskitytään pohtimaan useammin käytettyä strategia mallia ohjelmistoliiketoiminnassa, josta käytetään käsitettä ohjelmistoliiketoiminnan malli.

3. Ohjelmistoliiketoiminnan malli

Rajalan, Rossin ja Tuunaisen (2003) mukaan ohjelmistoliiketoiminnassa kilpailuedun saavuttaakseen ohjelmistoliiketoimintaa harjoittava yritys keskittyy varioimaan ohjelmistoliiketoiminnan liiketoiminta mallia, jossa ohjelmistoalalla keskeiset elementit ovat tuotestrategia sekä palvelun ja toteutuksen malli, ansaintalogiikka sekä jakelumalli, johon sisällytetään markkinoinnin kanava asiakkaille. Heidän mukaansa mallilla kuvataan lisäarvon luomiseen ja ansaintaan liittyvää toimintamallia. (Rajala, Rossi & Tuunainen 2003.)

Mallien toimivuuteen vaikuttavat muun muassa kilpailuympäristön, asiakkaiden sekä resurssi- ja rahoitusympäristön, liiketoimintastrategioiden sekä tuotteen ja palvelun muodostaman tarjonnan piirteet ja niiden asettamat rajoitukset. Ohjelmistoliiketoiminnan malli pyrkii sisällyttämään mallin elementteihin myös lisäarvon tuottamisen asiakkaille. (Rajala, Rossi & Tuunainen 2003.)

Korkean teknologian toimialalla Kim ja Mauborgne (2005) toteavat, että yrityksellä voi olla suurempia mahdollisuuksia vaikuttaa kilpailutilanteeseensa aktiivisella toiminnallaan. Heidän mukaansa tässä prosessissa yritys voi kehittää tarjoamaansa niin, että se tuottaa suuremman lisäarvon asiakkaalle pienemmillä kustannuksilla, mikä lisää markkinoivan yrityksen tehokkuutta ja parantaa sitä kautta kilpailukykyä.

Ohjelmistoliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa kaupankäynnin kohteena ovat tietokoneohjelmistot erilaisine oheispalveluineen. Ohjelmistotuote on aineeton ja ohjelmistotuotteen jalostusarvo on korkea. Tuotteet voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan: räätälöityihin ohjelmistotuotteisiin ja monistettaviin tuotteisiin. Räätälöity ohjelmistotuote on tarkoitettu tietylle asiakkaalle, kun puolestaan tuotteistettu tuote suunnataan laajemmalle joukolle käyttäjiä. Ohjelmistoyritysten liiketoimintalogiikat eroavat toisistaan sen mukaan millaista asiakastarvetta ne tyydyttävät. (Rajala et al., 2003.)

Favaro ja Pfleeger (2010) pohtivat artikkelissaan kuinka ohjelmistolla on tärkeä rooli liiketoiminnassa. Artikkelin korostaa ohjelmistojen vaikutusta uusiin toimialoihin ja innovatiivisiin ratkaisuihin. Heidän mielestään tarvitaan uusia liiketoimintamalleja ohjelmistojen tuotteistamiseen liittyen. Steinbockin (2010) teos käsittelee suomalaisen yrityksen Nokian, kasvua ja sitä millaisilla liiketoimintamalleilla ja strategioilla Nokia saavutti kilpailuetua. Kirjassa otetaan kantaa, kuinka raakaa on globaali kilpailukyky ja maailmanlaajuisten markkinoiden lähestyminen ja hallintaan ottaminen. (Steinbock, 2010.)

Yhtenä esimerkkinä voidaan esitellä sovellus, josta Kumar ja Hedges (2011) kertovat artikkelissaan. Sovellus on TimeTree2 tietokanta, joka on hyödyllinen iPhoneen asiakkaille, jotka käyttävät erilaisia tietolähteitä. Tämän sovelluksen voi ladata iTunesista. Edellä mainittu sovellus on innovaatio omalla alallaan, älypuhelin ympäristössä. (Kumar & Hedges 2011).

Avoin kehittämismalli on myös oma liiketoimintamallinsa, joka on yritysten hierarkkista kehittämistoimintaa täydentävä tapa. Kehityksen ansioista useat perinteiset ohjelmistoyritykset ovat kiinnostuneet mahdollisuuksista hyödyntää avoimen lähdekoodin kehittämismallia omassa liiketoiminnassaan. (McKelvey, 2001.)

3.1 Liiketoimintamallin käsite

Tutkimuksessaan Rajala et al. (2003) toteavat, että ohjelmistot ovat resursseja, jotka hyvin toteutettuina voivat parantaa tarjonnan laatua ja kustannusrakennetta, jotka puolestaan johtavat parempaan kannattavuuteen ja voivat kasvattaa liiketoiminnan taloudellista lisäarvoa. He pohtivat tutkimuksessaan, kuinka hyvin tuotettu ohjelmisto toimii asiakkaalle palveluna.

Useissa liiketoimintamallin käsitteen määritelmissä mainitaan lisäarvon tuottaminen. Ohjelmistoliiketoiminnan yhteydessä taloudellisella lisäarvolla voidaan tarkoittaa ohjelmistojen kehittämiseen liittyvien tuotannontekijöiden kokoamista ja niihin liittyvän tietämyksen jalostamista sellaiseen muotoon, josta asiakas on valmis maksamaan yksittäisten tuotannontekijöiden tai tiedonmurusten yhteenlaskettua arvoa suuremman hinnan. (Rajala et al., 2003.)

Rajala et al. (2003) määrittelevät liiketoimintamallin kuvaukseksi toiminnasta, jota ohjelmistoliiketoimintaa harjoittava liiketoimintayksikkö tai ohjelmistoyritys toteuttaa tuottojen ja hyötyjen tuottamiseksi sidosryhmilleen. Se sisältää riippuvuussuhteita sekä tieto- ja arvovirtoja liiketoimintaa harjoittavan yksikön ja sen asiakkaiden, toimittajien ja tarjontaa täydentävien kumppaneiden kanssa. (Rajala et al., 2003.)

Keskeisiä tekijöitä liiketoiminnan kustannusrakenteen, kannattavuuden ja kasvun kannalta Rajala et al. (2003) ovat havainneet olevan tuotestrategian ja siihen liittyvän tuotekehitysmallin sekä taloudellisesti ajateltuna tuotteen jalostusasteen. Heidän mukaansa osittain saman asian toinen puoli on palvelun- ja toteutuksen malli ja siihen liittyvä palveluaste. Rajala et al. (2003) pohtivat tutkimuksessaan palveluastetta, joka kuvaa palvelujen roolia ja niiden toteuttamista liiketoiminnassa sekä taloudellisen tarkastelun kannalta palvelujen osuutta ohjelmistoliiketoiminnan tuotoista.

Jakelumalli sisältää fyysisten tuotteiden toimituskanavan lisäksi suostuttelun, tilauksen ja rahoituksen kanavat sekä tiedonsiirron kanavan asiakkaan ja toimittajan välillä. Tämä malli ja siihen liittyvä markkinoinnin ja myynnin toteutus kuvaavat selkeimmin erilaisten liiketoimintamallien toiminnallisia eroavaisuuksia. (Rajala, Rossi, Tuunainen & Korri, 2001.)

Grönroos ja Helle (2010) käyttävät JIT-menetelmää esimerkkinä, jossa tilauksen teko, tilauksen käsittely, toimitus ja varastotoiminnot on koordinoitu yhtenäiseksi logistiseksi palveluksi, jotta se tukisi asiakkaan liiketoimintaprosesseja. Just- in- time eli JIT-menetelmä on japanilaiseen johtamisfilosofiaan perustuva malli, joka on tyypillinen menetelmä tuotannon prosessinkehittämisessä ja laatujohtamisessa yrityksen jakeluun ja varastointiin liittyvissä kysymyksissä. (Grönroos & Helle ,2010).

Neljäntenä elementtinä tuotestrategian, palvelun- ja toteutuksen sekä jakelumallin jälkeen Rajala et al. (2001) ovat sitä mieltä, että yrityksen liiketoimintaa tarkasteltaessa taloudelliselta kannalta, liiketoiminnan ansaintalogiikka yhdistää edellä mainitut tekijät yrityksen rahaprosessissa. He jatkavat, että hinnoitteluun ja ansaintalogiikkaan liittyvät elementit ovat haasteellisia IT-alalla, jossa tulonlähteeseen vaikuttavat monet eri tekijät.

3.2 Tuotestrategiat

Tuote on se, mitä yritys asiakkaalleen tarjoaa. Tuote on keskeisin kilpailukeino. Tuotepäätökset ovat perusta muille markkinointipäätöksille. Asiakkaat eivät osta pelkästään aineellista tuotetta, vaan ratkaisuja omiin tarpeisiinsa ja ongelmiinsa. Vain kannattavat tuotteet takaavat yritykselle tarvittavan kokonaiskannattavuuden. (Kotler, Armstrong, & Paczkowski, 1999.)

Tuotteen kolme tasoa ovat ensinnäkin ydintuote eli ne ydinhyödyt, joita tuote kuluttajalle tarjoaa. Toisena tasona on konkreettinen tuote, johon kuuluvat tuotenimi, brändi, pakkaus, tuotteen väri, muotoilu, palveluympäristö, tuotteen maine ja hinta. Viimeisenä tasona laajennettu tuote, jolla tarkoitetaan lisäpalveluja, jotka voidaan liittää ydintuotteeseen. (Kotler & al., 1999.)

Rajala et al. (2001) määrittelevän tuotestrategian siten, että tuotestrategia kuvaa yrityksen ydintuotetta eli tuotestrategia näin ollen vastaa kysymykseen ”mitä tehdään”. Yrityksen täytyy myös organisoida ydintuotteensa kehitystyö ja tällöin voidaan puhua tuotekehitysmallista, joka puolestaan vastaa kysymykseen ”miten tuote tehdään”.

Tyrväinen, Seppänen ja Warsta (2004) ovat havainneet, että räätälöityä ohjelmistoa käsiteltäessä, lähestymistapaa edustava malli on asiakaskohtaisten ratkaisujen toimittaminen tai ratkaisulle yhteisen ytimen eli tuoterungon kehittäminen. Heidän mukaansa tuoterunko on ohjelmisto, joka toteuttaa tuoteperheen yhteisen rakenteen ja toiminnallisuuden.

Räätälöityjen ratkaisujen yhteydessä on tyypillistä puhua projektiliiketoiminnasta, jossa asiakkaalle toimitettava ohjelmisto toteutetaan ainakin osittain asiakasprojektissa. Tuotanto muistuttaakin yksittäistuotantoa. Räätälöidyn mallin etuina voidaan kuitenkin pitää sitä, että valitulla sovellusalueella voidaan saavuttaa asiakkaiden tarpeiden syvä tuntemus ja tästä seurauksena voivat olla syvät asiakassuhteet ja asiakkaiden voimakas sitoutuminen. Kun asiakaskohtainen projektitoteutus on luovutettu hyväksytysti asiakkaalle, liiketoiminnan luonne muuttuu palveluliiketoiminnaksi. (Emam, Drouin, & Melo, 1998.)

Räätälöityjen eli asiakaskohtaisten ohjelmistojen kehittäminen joko asiakkaan tuotteisiin tai toimintaprosessien tueksi eroaa tuoteliiketoiminnasta. Nämä liiketoiminnat ovat toisilleen vastakkaisia. Yhteistä liiketoiminnoille on kuitenkin jatkuva uusien kilpailijoiden uhka ja korkea innovaatioaste. Räätälöityjä ohjelmistoja tarjotaan asiakkaille ohjelmistoasiantuntijoiden suunnittelupalveluina. (Tyrväinen et al., 2004.)

Tyrväinen et al. (2004) ovat todenneet, että räätälöityjen ohjelmistojen liiketoiminnan voi jakaa varsinaiseen teolliseen asiantuntijapalveluun, jossa palveluprosessi ja suunnitteluosaaminen ovat jossain määrin standardoidut ja palvelun kysyntä on laajaa. Heidän mukaansa räätälöityjä ohjelmistoja kehittäessä, vaaditaan onnistumista teknisesti osaavien henkilöiden rekrytoinnissa, johtamisessa ja varsinaisessa ohjelmiston suunnittelu-, kehitys- ja toteutustyössä.

Perustapauksessa asiakaskohtainen, räätälöity ohjelmisto ei ole ohjelmistotuotteen kaltaisesta monistettavissa. Ohjelmistosta saatava hyöty on asiakkaan kannalta selkeä ja merkittävä, jolloin ohjelmistoyritys voi pienin riskein toteuttaa hankkeen ja saada siitä taloudellisen korvauksen. Voitto on kuitenkin pieni rajoituksaan yhteen hankkeeseen,

sillä tuotteelle luonteenomainen monistaminen puuttuu tai on epäsuora. Kyse on projektiluonteisesta, työvoiman myyntiin keskittyvästä liiketoimintamallista. (Hyvönen, 2003.)

Hyvösen (2003) mukaan räätälöidyn tuotteen vastakohta on monistettava tuote. hänen mielestään monistettavan tuotteen suuntaan mennessä lähestymistavan vaihtoehtoina voi olla parametroitava tuote, yhdenmukainen ydintuote ja erillisiä tuotekomponentteja sisältävän tuoteperheen kehittäminen. Hänen mielestään tuoteperhe on toiminnaltaan ja rakenteeltaan samankaltaisten tietyille sovellusalueelle toteutettujen ohjelmistotuotteiden muodostama joukko. Hän pitää tuotteistamisen etuna sitä, että tuotteistamisen avulla voidaan parantaa resurssien hyödyntämistä ja tuotteistamisella pyritäänkin ensisijaisesti tuottavuuden parantamiseen optimoimalla kustannusrakennetta. (Hyvönen, 2003.)

Ulkuniemen ja Pekkarisen (2005) mukaan komponenttipohjainen ohjelmistosuunnittelu on hyvin erilaista kuin perinteinen kokonaan itse tehtävä ohjelmistosuunnittelu. Artikkelin kertoo myös toimittajasuhteiden johtamisesta ohjelmistoyrityksen näkökulmasta, kun hankitaan niin sanottua komponenttisoftaa, eli alihankittua ohjelmistoa osaksi omaa tuotetta.

Tuotteistettuja ohjelmistoja ovat Hyvösen (2003) mukaan esimerkiksi erilaiset toimisto-ohjelmat. Hän on sitä mieltä, mikäli jollekin räätälöidylle tuotteelle löytyy tarpeeksi potentiaalisia käyttäjiä, voi se ajan kuluessa kehittyä tuotteistetuksi ohjelmistoksi. (Nielsen, 1993). Hänen mukaansa tuotteistettujen tuotteiden määrä lisääntyy jatkuvasti.

3.3 Palvelun- ja toteutuksen malli

Palvelun ja toteutuksen malli selittää sitä, kuinka ydintuote saatetaan loppukäyttäjälle toimivana ratkaisuna. (Rajala et al., 2001). He toteavat, että mitä enemmän tehdään asiakaskohtaista järjestelmätyötä, sitä korkeampi on palveluaste ja asiakaskohtaisen työn määrä. Heidän mielestään räätälöidyn tuotteen toimittaminen asiakkaalle sisältää usein konsultoinnin ja koulutuksen, jotta ratkaisu saadaan toimimaan. He toteavat, että tuotteistetun tuotteen kohdalla on kyse päinvastaisista asioista eli asiakas saa tuotteen ja manuaalisen käyttöoppaan ja usein asentaa itse ohjelmiston, jolloin palveluaste jää matalaksi. (Rajala et al., 2001).

Palvelun- ja toteutuksen mallit muuttuvat. Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa. Esimerkkinä tästä, Aalto-yliopiston kehitysohjelma, jossa on tavoitteena luoda mobiilisovellusten ja palveluiden kehittämistä Windows Phone puhelimiin ja Nokian muihin käyttöjärjestelmiin. Alustana toimivat Symbian- ja Series 40 alustat (Lehto, 2012.)

Wu ja Banker (2010) ovat tutkineet pilvipalvelujen eli internetissä tarjottavien palvelujen liiketoimintamalleja. He pohtivat, kuinka hinnoitteluun liittyvät tekijät eivät ole helposti toteutettavia prosesseja. Heidän mielestään, tarvitaan lisä tutkimusta hinnoittelustrategioista pilvipalvelujen myynnin tueksi. Monet palvelujen tuottajat ovat olleet vaikeuksissa etsiessään optimaalista hinnoittelustrategiaa palveluilleen. (Wu & Banker 2010).

Hyvin tyypillistä on Ojalan (2012) mielestä internetissä käytettävien sovellusten vuokraaminen tarvittaessa, joissa maksu käytön mukaan -hinnoittelustrategian ideana on laskuttaa palveluista vain sen verran, kuin niitä oikeasti käytetään. Tällainen sovellus voi olla vaikka kirjanpito-ohjelma. Hänen mielestään yrityksen kannattaa tarjota perinteisiä lisenssipohjaisia sovelluksia palveluina tarjottavien ohjelmistojen eli SaaS-palvelujen lisäksi, koska kaikki asiakkaat eivät ole halukkaita siirtymään SaaS-

palveluihin. Ojalan (2012) mukaan tietoturvaan liittyvät seikat arveluttavat useita käyttäjiä.

Rönkkö et al. (2009) toteavat tutkimuksessaan ettei tätä strategiaa hyödynnetä pilvipalveluissa siinä laajuudessa, kuin se olisi mahdollista. Varsinkin SaaS-palveluissa, maksu käytön mukaan -hinnoittelustrategia on ollut vähäisessä suosiossa palveluntarjoajien keskuudessa.

Iyer ja Henderson (2010) esittävät, että SaaS-palvelut ovat seurausta liiketoimintamallien vahvasta esiinnoususta IT palveluratkaisujen tarjonnassa. Ojalan ja Tyrväisen (2011) mukaan SaaS-palvelujen liiketoimintamallia on päivitettävä palvelujen, kilpailijoiden ja liiketoimintaympäristön muutosten mukaan. Leimester, Riedl, Böhm ja Krcmar (2010) toteavat, että SaaS-palvelujen liiketoimintamallien tulee olla dynaamisia johtuen palvelujen nopeasta kehityksestä.

3.4 Jakelumalli

Lahtisen ja Isoviidan (2004) mukaan jakelulla tarkoitetaan saatavuuspäätöstä. Heidän mielestään jakelu kulkee saatavuuden kanssa, rintarinnan. He toteavat, että jakelulla tarkoitetaan sitä, kuinka tuotteiden ja palveluiden saatavuus on järjestetty. Heidän mielestään jakelu kattaa materiaalien virran, aina raaka-aineesta tuotteen toimittamiseen lopulliselle asiakkaalle.

Teoksessaan Lahtinen ja Isoviita (2004) kertovat, että saatavuuspäätöksiä tarkoituksena on varmistaa, että asiakkailta on mahdollisuus vähäisin ponnistuksin, nopeasti ja täsmällisesti saada haluamansa tuotteet. He korostavat, kuinka yrityksen täytyy päättää myydäänkö suoraan kuluttajille/asiakkaille vai välikäsiä kautta. Heidän mielestään saatavuuspäätökset jaetaan toiminnallisesti ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. (Lahtinen & Isoviita 2004).

He toteavat ulkoisen saatavuuden keinojen olevan (sijainti, opasteet liikkeeseen, liikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat, julkisivu ja näyteikkunat). He osittavat näiden olevan tekijöitä, joiden avulla saadaan asiakkaat tulemaan liikkeeseen. Heidän mukaansa sisäisen saatavuuden keinoilla (palveluympäristö, valikoimien monipuolisuus, tuotteiden esillepano, esitteet, ja henkilökunnan saavutettavuus) voidaan vaikuttaa siihen, kuinka kauan asiakkaat viihtyvät yrityksessä ja kuinka paljon he ostavat. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

Jakelumalli sisältää Rajalan et al. (2001) mukaan fyysisten tuotteiden toimituskanavan lisäksi suostuttelun, tilauksen ja rahoituksen kanavat sekä tiedonsiirron kanavan asiakkaan ja toimittajan välillä. Heidän mielestään Ohjelmistotuote liiketoiminnassa on enemmän jakelukanavia kuin liiketoiminnassa yleensä. He toteavat, että kanava ratkaisut vaihtelevat keskitetystä suoramyynnistä hajautettuihin ratkaisuihin, jolloin yhteistyöverkoston merkitys korostuu. (Rajala et al., 2001).

Cusumano (2004) ottaa kantaa siihen, että jakelumallin perusvaihtoehto on esimerkiksi suoramyynti. Hänen mielestään suoramyynti sopii hyvin projektiliiketoimintaan ja suuriin projekteihin. Hän jatkaa, että suoramyynnissä yritys jakaa itse ohjelmistojansa. hänen mukaansa suoramyynti on ohjelmistoyrityksen kartoituksen mukaan yleisin jakelumalli. (Cusumano, 2004).

Edustajakanava sopii hyvin laajan maantieteellisen peiton rakentamiseen Kareston (1993) mukaan. Hän jatkaa, että tällöin yritys käyttää myyntityötä harjoittavia yrityksiä tuotteensa myyntiedustajina. Hänen mielestään VAR – tyyppisessä yhteisössä,

organisointitapa kuvaa ohjelmistotoimittajan ympärille keskittyvää toimintaa. Hän korostaa lisäarvoa tuottavassa VAR (Value Adding Reseller) -yhteisössä jälleenmyyjän merkitystä. Jälleenmyyjä voi täydentää palvelukokonaisuutta lisäämällä siihen omaa palvelutarjontaansa antamalla esimerkiksi konsultointia tai koulutusta tukien omaa liiketoimintaansa. (Karesto, 1993.)

Kareston (1993) mukaan VAR-yhteisön vastakohtana voidaan puhua bundlauksesta. Hän kertoo Bundlauksella tarkoittavan sitä, että olemassa oleva OEM-yritys (Original Equipment Manufacturer) sitoo tai upottaa toisen ohjelmistotuotteen omaansa tai myy sitä oman tuotteensa rinnalla omia myynti- ja jakelukanaviaan käyttäen. Yu ja Deng (2011) kuvaavat artikkelissaan suhteita tuotteen valmistajan ja ohjelmistotoimittajan välillä ja sitä kuinka tuote saatetaan loppukäyttäjälle. Artikkelissa esittää selventävin kaavioin, tätä hyvin yleisesti käytössä olevaa menetelmää.

Markkinointiviestintä jakaantuu mainontaan (advertising), myyinnedistämiseen (sales promotions), henkilökohtaiseen myyntityöhön (personal selling) ja suhde- ja tiedotustoimintaan (public relations). Markkinointiviestinnän tavoitteista voidaan listata mm. tiedottaminen yrityksestä, tuotteista, palveluista, hinnoista ja saatavuudesta. Tarkoituksena on herättää huomiota, erottua kilpailijoista, myydä tuote tai palvelu kannattavasti ja vahvistaa asiakkaan ostopäätös. (Vuokko, 2003.)

High-tech -markkinoilla toimittaessa Grønhaug ja Möller (2005) toteavat olevan markkinointiviestinnän haasteena sen, että asiakas ei välttämättä tiedä, mitä markkinoidulta tuotteelta voi odottaa ja minkälaisia tarpeita se voi täyttää. He korostavat, että markkinoinnissa on muistettava, että asiakkaat haluavat ostaa ratkaisun tiettyyn ongelmaansa, eivätkä uutta teknologiaa sisältävää tuotetta sinällään. He korostavat markkinointiviestinnän tehtävänä olevan viestiä asiakkaalle tuotteen tarjoamista ratkaisuista, joita asiakas ei entuudestaan tunne, sekä saada asiakas tietoiseksi tarpeistaan, jotka markkinointiva tuote voi täyttää. (Grønhaug & Möller 2005.)

Grønhaugin ja Möllerin (2005) mukaan markkinatutkimus on vähemmän tärkeässä roolissa uusilla, nopeasti muuttuvilla markkinoilla, sillä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen ei usein ole mahdollista. Workman (1998) väittää, että perinteinen markkinointi ja markkinatutkimus eivät ole erityisen tärkeässä asemassa, kun kyseessä on radikaali innovaatio.

Vuokko (2003) on sitä mieltä, että mainontaa käytetään usein silloin, kun tuote on uusi ja se halutaan tehdä nopeasti tunnetuksi. Hänen mukaansa mainonnalla tavoitellaan laajoja kohderyhmiä ja halutaan pitää yllä ostouskollisuutta. Hänen mielestään mainonnan tavoitteena on saada asiakas tietämään tuotteesta ja/tai tuntemaan yritys, sekä selittää, mitkä ovat tuotteen kilpailuedut ja kertoa, miten tuote sopii tiettyyn kuluttajaprofiiliin tai elämäntyyliin. (Vuokko, 2003.)

Menekinedistämisen Vuokko (2003) määrittelee pyrkivän aktivoimaan myyntimiehiä, esittelijöitä ja edustajia, jakelukanavan jäseniä ja kuluttajia. Hänen mukaansa henkilökohtainen myyntityö toteutuu vasta henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, jonka hän korostaa perustuvan asiakkaiden tarpeisiin. Hänen mielestään henkilökohtainen myyntityö nousee esille muun muassa kun tuote räätälöidään asiakkaalle. Hän toteaa, että tuote vaatii esittelyä, ostopäätökset ovat suuret tai jakelukanava on lyhyt. (Vuokko, 2003.)

Vuokon (2003) mukaan lopullinen hinta neuvotellaan ostajan ja myyjän välillä. Hän sanoo suhdetoiminnan (public relations; PR) olevan taloudellisesti tehokas keino nostaa asiakkaiden tietoisuutta yrityksestä ja sen tuotteista. Hän jatkaa, että suhdetoiminnalla

pyritään luomaan ja säilyttämään myönteistä kuvaa asiakkaiden mielessä yrityksestä ja sen tuotteista. (Vuokko, 2003).

Ohjelmistoyrityksessä voidaan Möllerin ja Rajalan (1999) mukaan kuvata markkinoinnin eri toimintoja operatiivisen tason, yrityksen sisäisen sekä ulkoisen toiminnan tasoilla. Heidän mielestään operatiivisen tason toimintaa ovat esimerkiksi pakkaukset ja markkinointimateriaalit, jotka kertovat tuotteesta tai palvelusta. He jatkavat, että esimerkiksi taloushallinnon ja tuotekehityksen yksiköiden toiminnot yrityksen sisällä, kuuluvan yrityksen sisäiseen toimintaan. He toteavat eri sidostyhmien hallintaan liittyvien tekijöiden olevan yrityksen ulkoisen toiminnan tason ratkaisuja.

Möller ja Rajala (1999) jatkavat, että yrityksen ulkoinen rooli on markkinoinnin kannalta laajin ja haastavin, koska tuoteliiketoiminnassa asiakaskunta on projektiliiketoimintaan verrattuna laajempi ja kasvottomampi. Heidän mukaansa markkinat puolestaan ovat projektiliiketoimintaan verrattuna globaalimpia ja avoimempia.

3.5 Ansaintalogiikka

Hinta on asiakkaan tuotteesta maksama rahamäärä, joka sisältää myös mahdollisen alennuksen ja maksuajan. Hinnoittelupäätökset ovat vaikeita, koska niihin vaikuttavat monenlaiset eri voimat. Lisäksi pienyrityksessä hinta koskee yrityksen kaikkia toimintoja. Toisaalta hinta on tärkeä viesti tuotteen tai palvelun arvosta asiakkaalle. Se kertoo asiakkaalle tuotteen/palvelun laadusta, maineesta ja ainutlaatuisuudesta. (Barringer & Ireland, 2008.)

Rajala et al. (2001) toteavat, että ansaintalogiikka kuvaa sitä, mistä lähteistä ja millä tavoin yrityksen tulorahoitus ja voitto generoidaan. Heidän mukaansa elementin sisällä esiintyviä vaihtoehtoja ovat esimerkiksi työmäärä- kustannus- tai arvoperusteinen hinnanmäärittäminen tarjottavalle ratkaisulle tai palvelukokonaisuudelle. He toteavat, että tuotteen, palvelun ja jakelun mallien tehtävänä voidaan pitää yrityksen lisäarvon luomista markkinoilla, kun ansaintalogiikkaan kuuluvien keinojen tehtävänä on tämän arvon muuttaminen yrityksen voitoksi.

Rajalan et al. (2001) mukaan tuotot tai voitot voidaan jakaa myös jakeluverkon tai asiakkaan kanssa. Hinnoittelun he sanovat voivan olla myös käyttölisensseihin ja tekijänoikeusmaksuihin perustuvaa hinnoittelua. He jatkavat, että mainostulojen hankintaan suuntautuvat ”mediamallit” tai tulevien tuottojen hyväksi suuntautuvat ”loss-leader” – mallit ja näistä muodostetut hybridimallit ovat hyvin yleisiä. ”Loss-leader”- mallilla tarkoitetaan sitä, että tuote tai palvelu myydään sen todellista arvoa edullisemmin. (Rajala et al., 2001).

Luvussa kolme pohdittiin ohjelmistoliiketoiminnan mallia ja siihen liittyvää käsitettä, sekä komponentteja, joista malli muodostuu. Luvussa kävi ilmi, kuinka haasteellista markkinoinnin hallinta on ohjelmistoliiketoiminnassa. Vaikka apuna on erilaisia malleja ja strategioita, kuitenkin tuotteesta ja yrityksen roolista osana arvonluontiprosessia asiakkaalle riippuen, markkinoinnin ratkaisut ovat erilaisia.

4. Muutoksien ympäristö IT- alalla

McQuail (2000) on todennut, että ohjelmistoliiketoiminnassa markkinoinnin kokonaisvaltainen johtaminen maksimoi kannattavan liiketoiminnan ja tällöin yritys pystyy myös vastaamaan muuttuvaan ympäristöön helpommin. Hän jatkaa, että tämän saavuttaakseen liikkeenjohdolla tulee olla konseptit, kontekstit ja vuorovaikutustaidot hallinnassa.

High-tech -toimintaympäristö asettaa Grønhaugin ja Möllerin (2005) mukaan markkinoinnille erityisiä haasteita, mistä syystä monet perinteiset markkinoinnin käsitteet ja periaatteet eivät ole tehokkaita korkean teknologian tuotteita markkinoitaessa. Heidän mukaansa tarkasteltaessa markkinointia korkean teknologian toimintakontekstissa, ovat markkinoinnin perinteiset perusulottuvuudet ja niiden merkitys yrityksen menestymiselle sovitettava muunneltuina toimintaympäristöön.

Bergströmin ja Leppäsen (2007) mukaan yrityksen mikroympäristöön katsotaan kuuluviksi niin toimittajat, markkinoinninvälittäjät, asiakkaat, kilpailijat, yritys ja sidostyhmät kuin suuri yleisökin. Heidän mukaansa toimittajia miettiessä on ymmärrettävä toimittajien merkitys yrityksen arvontuotannossa. He toteavat, että pohtia voidaan, miten tuotantohyödykkeillä esimerkiksi hinnat muuttuvat tai sitä, millaiset tavarantoimittajat yrityksellä on ja sitä, löytyykö toiminta- ja toimitusvarmuutta. (Bergström & Leppänen 2007.)

Williams ja Figueiredo (2011) tutkivat artikkelissaan eri strategია mallien toimivuutta. Artikkelin on loistava valinta tähän tutkielmaan. Williams ja Figueiredo (2011) käsittelevät niin tässäkin tutkielmassa pohdittuja SWOT-analyysin ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallin käyttöjä yrityksen analysoinnin työkaluina. Lisäksi he esittelevät artikkelissaan mikro - ja makroympäristön analysointiin liittyviä menetelmiä ja malleja.

Tarkempaa toimintaympäristön vaikutusta, sekä edellytyksiä luoda mahdollista skenaariotyöskentelyä on Johnsonin ja Scholesin (2006) mukaan analysointityökaluna PEST analyysi, jossa kuvataan analyysin kohdetta poliittisessa ja lainsäädännöllisessä (political/legal), taloudellisessa (economic), sosiaalis- kulttuurisessa (socio- cultural) sekä teknologisessa (technological) ympäristössä. Johnson, Scholes ja Whittington (2006) mukaan PEST analyysiä tulisi käyttää tutkittaessa ympäristötekijöiden vaikutusta liiketoimintaan tulevaisuudessa.

Johnsonin et al. (2006) mukaan analyysi auttaa tiedostamaan tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, joihin yrityksen tulisi varautua. Analyysi antaa laajan kuvan ympäristöstä, jossa yritys toimii. He jatkavat, että ympäristöanalyysi etenee vaiheittain, jolloin on helpompaa ymmärtää ympäristön luonne ja erilaiset ympäristövaikutukset.

Johnsonin et al. (2006) korostavat, että poliittisessa ympäristössä ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavan yrityksen tulisi ennen kaikkea huomioida lainsäädännön vaikutus toimialalla, sekä useat muut tuotteen suojauksiin liittyvät asiat. Ekonomisissa tekijöissä he tarkastelevat kokonaisvaltaisesti Euroopan talouskehitystä. Sosio/kulttuurisessa ympäristössä he korostavat kuinka tärkeää on huomioida muun muassa asiakkaiden asenteet ja vallitsevat trendit. Teknologiset tekijät koskettavat heidän mielestään varsinkin IT-toimialaa ja tällä alalla uusien tuotteiden ja markkinoiden aluevaltauksellisiin asioihin liittyviä pohdintoja ja ratkaisuja.

5. Pohdinta ja yhteenveto

Tässä tutkielmassa ohjelmistoliiketoiminnan liiketoimintamalli määriteltiin tietokoneiden- ja älypuhelinien ohjelmistoja valmistavan ja niihin liittyviä palveluja tarjoavan yrityksen tai liiketoimintayksikön kannalta. Olennaista on ymmärtää ohjelmistoalan liiketoimintamallin käsitteen määrittely ja elementit, jotka muodostavat mallin. Rajala ja Rossi (2003) toteavat liiketoimintamallin olevan kuvaus toiminnasta, jota yritys toteuttaa tuottojen ja hyötyjen tuottamiseksi sidosryhmilleen.

Johdannossa kerrottiin, mitä tutkielma sisältää ja luvun lopussa koetettiin käsittekartan avulla selvittää, millä eri tekijöillä ja malleilla voidaan koettaa hallita kokonaisvaltaista markkinointia ohjelmistoliiketoiminnassa. Yrityksen tuotteesta ja toiminatamallista riippumatta markkinoinnin hallinnan voidaan sanoa olevan haasteellista. (Rajala, Rossi & Tuunainen 2003.)

Toisessa luvussa pohdittiin, millaisin keinoin yritys voi saavuttaa haluamansa tahtotilan, eli toisin sanoen yritys määrittelee itselleen tavoitteen, jota lähtee toteuttamaan bisneksen teossa. Mallit ja strategiat toimivat yrityksen toiminta-ajatuksen suunnannäyttäjänä. Voidaan todeta, ettei ole olemassa yhtä ja ainoa liiketoimintamallia, jota varioidakseen yritys menestyy kannattavasti. (Rajala, Rossi, Tuunainen & Korri, 2001.)

Kolmannen luvun keskeisenä sanomana oli esitellä tyypillisimmin ohjelmistoliiketoiminnassa käytetty malli ja esitellä komponentit, joista malli muodostuu. Tämänkin huomattiin olevan erilaista niin tuotteen kuin yrityksen osalta. (Rajala, Rossi, Tuunainen & Korri, 2001.) Erilaisten esimerkkien avulla pyrittiin avaamaan tätä liiketoimintamallin käsitettä ja osoittamaan, kuinka monia eri tekijöitä yrityksen täytyy ottaa huomioon saadakseen asiakkaita ja liiketoimintansa kannattavaksi.

Viimeisessä luvussa otettiin kantaa yrityksen toimintaympäristöön, joka eroteltiin mikro- ja makroympäristöksi. Tavoitteena oli esitellä, mitä näihin katsotaan kuuluviksi ja miksi ne ovat omalta osaltaan tärkeitä analysoinnin kohteita. IT-alalla toiminta on hektistä ja turbulentsissa ympäristössä epävarmuus hallitsee alaa. Toimiala muuttuu nopeammin kuin millään muulla alalla, ja yrityksen tulee olla valmis kohtaamaan tulevaisuuden tuomat haasteet. (Bergström & Leppänen 2007.)

Tutkielman tarkoituksena oli antaa kokonaisvaltaista kuvaa markkinoinnin haasteellisuuden hallinnasta ohjelmistoliiketoiminnassa. Toimiala muuttuu, strategiset allianssit ovat arkipäivää, älypuhelimet syrjäyttävät perinteisiä matkapuhelin- ja tietokone ratkaisuja. Uudet liiketoimintamallit ovat tervetulleita, jotta päästään yhä lähemmäksi käyttäjiä ja kumppaneita. (Williams & Figueiredo, 2011.)

Luvuissa mainitut analyysityökalut ja strategiamallit pakottavat yrityksen miettimään uusia ratkaisuja ja menetelmiä, jotta softabisnestä harjoittavat yritykset pärjäävät kilpailukykyisesti, voittoa tuottaen markkinoilla. Tämän vuoksi olisi syytä tehdä jatko tutkimusta ja pohtia millaisia liiketoimintamalleja käytetään niin tietokoneohjelmistojen kuin älypuhelin ympäristöjenkin suhteen markkinoinnin näkökulmasta.

Lähteet:

- Alajoutsijärvi, K., Mannermaa, K., & Tikkanen, H. (2000). Customer relationships and the small software firm: A framework for understanding challenges faced in marketing. *Information and Management* 37, 153-159.
- Barringer, B., & Ireland, D. (2008): *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures*, Pearson Prentice-Hall.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2007). *Markkinoinnin maailma*. 8. uud. p. Helsinki:Edita.
- Cusumano, M. (2004). *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*. New York, USA: Free Press. 334 s.
- Dubinsky, A. J. (1999). Salesperson failure: Sales management is the key. *Industrial Marketing Management* 28, 7-17.
- Emam, K.- E., Drouin, J.-D., Melo, W. (eds.) (1998): *SPICE: The Theory and Practice of Software Process Improvement and Capability Determination*. IEEE Computer Society Press, ISBN 0-8186-7798-8.
- J. Favaro, SL Pfleeger “Guest Editor's Introduction: Renewing the Software Project Management Life Cycle,” *Software*, IEEE, 27, 17-19, 2010.
- Grønhaug, K., & Möller, K. (2005). High-tech Marketing: Fact or Fiction? – *The Finnish Journal of Business Economics* 1 91–104.
- Grönroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing – conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21(5): 564–590.
- Hyvönen, E. (2003). Johdatus ohjelmistoalaan. Teoksessa E.Hyvönen (toim.). *Ohjelmistoliiketoiminta*. Vantaa: WSOY, 1-7.
- Iyer, B., & Henderson, J. C. (2010). Preparing for the Future: Understanding the Seven Capabilities of Cloud Computing. *MIS Quarterly Executive*, 9(2), 117—131.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Sixth edition. Harlow. Prentice Hall.607. s.a.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. Seventh enhanced media edition. Pearson Education Limited imprinted by Financial Times Prentice Hall. ISBN 0-273-71018-4.
- Karesto, J. (1993). Suomalaisen ohjelmistoteollisuuden kansainvälistymisstrategioita. Suomen ulkomaankauppaliitto, Helsinki.
- W. Chan Kim, Renee Mauborgne, “Blue Ocean Strategy”, Harvard Business School Press, 2005, p.18.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy : From Theory to Practice. *California Management Review*. Vol. 47:3 s. 105–121.

- Kotler, P., Armstrong, Gary., & Paczkowski, T.-J. (1999). *Principles of Marketing*. United States of America: Prentice Hall Inc.
- Kumar, S., & Hedges, S.B. (2012). TimeTree2: Species Divergence Times on the iPhone, *Bioinformatics*, 27, 2023-2024.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. (2004). *Markkinoinnin perusteet*. Tampere:Avaintulos Oy.
- Lehto, T. (2012, 22.3.) Aalto-yliopisto, Microsoft ja Nokia vahvistavat yhteistyön (Luettu18.11.2012)http://www.3t.fi/artikkeli/uutiset/teknologia/aalto_yliopisto_microsoft_ja_nokia_vahvistavat_yhteistyon.
- Leimeister, S., Riedl, C., Böhm, M., & Krcmar, H. (2010). The business perspective of cloud computing: actors, roles, and value networks. *Proceedings of 18th European Conference on Information Systems*. Pretoria, South Africa.
- McCarthy, E.-J., & Perreault, W.-D. (1987). *Basic Marketing, Managerial Approach* (9. painos). Homewood, IL: IRWIN.
- McKelvey, M. (2001) The economic dynamics of software. Three competing business models exemplified through Microsoft, Netscape and Linux. *Economics of Innovation and New Technology*, 10, 199-236.
- Moore, G. A. (1995). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. Harper Business, New York.
- Möller, K., & Rajala, A. (1999). *Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms. The Role of Internal Marketing Relationships*. *Industrial Marketing Management* 28, 521–535.
- Naumann, E. (1995). *Creating customer value. The path to sustainable competitive advantage*. Cincinnati, Thomson Executive Press.
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. Boston: Academic Press.
- OlajideTalabi, F., & Abubakri, O. R. (2012). Making Slogans and Unique Selling Propositions (USP) Beneficial to Advertisers and the Consumers. *New Media and Mass Communication*, 3, 30-35.
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2011). Developing cloud business models: A case study on cloud gaming. *IEEE Software*, 28 (4), 42-47.
- Ojala, A. (2012). Comparison of different revenue models in SaaS. *Proceedings of 5th Computer Games, Multimedia & Allied Technology Conference (CGAT 2012)*, Bali, Indonesia.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press/Macmillan.
- Porter, M. (1985). *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo. Weilin & Göös. 648s.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 86 (1), 78-93.
- Rajala, R., Rossi, M., Tuunainen, V.K. & Korri, S; (2001). *Software Business Models- A Framework for Analyzing Software Industry*. *Technology Review*, Tekes, Helsinki.

- Rajala, R., Rossi, M., & Tuunainen, V.K. (2003). Ohjelmistoalan liiketoimintamallit. Teoksessa E. Hyvönen (toim.) *Ohjelmistoliiketoiminta*. Vantaa: WSOY, 8 - 21.
- Rope, T., & Vahvaselkä, I. (1994). *Suunnitelmallinen Markkinointi*. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Rope, T. (1986). *Asiakaskeskeinen markkinointi: näkemyksiä ja sovelluksia*. Espoo, Weilin+Göös. 184 s. ISBN 951-35-3728-5.
- Rogers, E.-M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. painos). New York: Free Press.
- Rönkkö, M., Ylitalo, J., Peltonen, J., Koivisto, N., Mutanen, O.-P., Autere, J. ym. (2009). *National Software Industry Survey 2009*. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1999). Research notes and communications: Market-Oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.
- Steinbock, D. (2010). *Winning Across Global Markets: How Nokia Creates Strategic Advantage in a Fast-Changing World* Dan Steinbock ISBN: 978-0-470-33966-4.
- Tyrväinen, P., Seppänen, V., & Warsta, J. (2004). *Toimialakehitys ohjelmistoteollisuuden vauhdittajana – Uutta liiketoimintaa lähialoilta*. Teknologiatilaisuus 151/2004. Helsinki: TEKES.
- Ulkuniemi, P., & Pekkarinen, S. (2005). *Managing competitive software component supplier relationships*. *Journal of Purchasing and Supply Management* 11, 97-106.
- Vuokko, P. (2003). *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Wagner, S.M. & Eggert, A. & Lindemann E (2010) Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research* 63(8), 840–847.
- White, R. (1993). *Advertising, What it is and how to do it*. McGraw-Hill, London.
- Williams, B., & Figueiredo, J., (2011). Strategy and technology management: An innovation- leader case study. *Technology Management Conference (ITMC)*, IEEE International Topic.
- Workman, J. P. (1998). Factors Contributing to Marketing's Limited Role in Product Development in Many High-Tech Firms. *Journal of Market Focused Management*, 2, 257- 279.
- Wu, S., & Banker, R.D. (2010). Best Pricing Strategy for Information Services. *Journal of the Association for Information Systems*. 11(6). 339-366.
- Yu, E., & Deng, S. (2011). *Understanding Software Ecosystems: A Strategic Modeling Approach*. In *Proceedings of Third International Workshop on Software Ecosystems (IWSECO'11)*. Brussels: CEUR, 65-76.