

Miika Haggrén

ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN JA VIESTIMINEN YRITYSASIAKKAILLE OHJELMISTOLIIKETOIMINNASSA

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Kandidaatintyö
Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Miika Haggrén: Asiakasarvon määrittäminen ja viestiminen yritysasiakkaille ohjelmistoliiketoiminnassa
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden kandidaatin tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2019

Tämä työ käsittelee ohjelmistoliiketoiminnalle keskeisiä asiakasarvon määrittämistä ja viestimistä käsitteleviä teorioita. Työn tavoitteena on tutkia valittujen asiakasarvon teorioiden soveltuvuutta ohjelmistoliiketoiminnassa. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja käsiteltäviksi teorioiksi valikoitui kolme asiakasarvon määrittämistä ja kaksi asiakasarvon viestimistä käsittelevää teoriaa.

Työn tulosten perusteella ohjelmistoliiketoiminnan asiakasarvon määrittämisen tavoitteena on tunnistaa asiakkaalle keskeiset arvoelementit, joiden määrittäminen on kustannustehokasta ja tulokset luotettavia, jotta ne kasvattavat asiakkaan havaitsemaa arvoa. Tästä johdettuna asiakasarvon viestimisessä tulee löytää tasapaino arvolupauksen monipuolisuuden ja sen luotettavuuden väliltä.

Työssä tunnistetaan myös asiakkaan henkilöstön kyvykkyyksien ja liikesuhteen tiiviyn vaikutus ohjelmistojen tuottamaan arvoon, minkä vuoksi asiakasarvon analysoinnin on sisällettävä myös aiempiin kokemuksiin perustuvia ennusteita, kun halutaan huomioida myös ohjelmistotoimittajasta riippumattomia tekijöitä. Ohjelmistoliiketoiminnassa asiakkaiden arvostamat luotettavuus- ja läpinäkyvyyskriteerit tulevat täytettyä näinkin, kunhan nämä perusteet määritelmille on selkeästi esitetty.

Avainsanat: asiakasarvo, asiakasarvon määrittäminen, asiakasarvon viestiminen, asiakkaan havaitsema arvo, ohjelmistoliiketoiminta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Miika Haggrén: Assessing and Communicating Customer value in B2B-markets in Software Engineering.
Bachelor of Science Thesis
Tampere University
Bachelor's Degree Programme in Industrial Engineering and Management
May 2019

This thesis deals with theories of customer value assessment and communication which are useful in software business. The main goal is to get familiar with these theories and find out how useful they would be in software business. This thesis was done as a literature review and three theories of customer value assessment and two theories of communicating customer value were chosen for more detailed analysis.

Based on the results of this study, the goal of assessing customer value in the software business is to identify the key value elements for individual customer which are cost-efficient and reliable so that those will increase customer perceived value. As a result, software supplier needs to find balance between broadness of customer value proposition and its trustworthiness.

The study also recognizes the influence of the customer's competences and deepness of business relationship on the delivered value by the software company. That is why the analysis of customer value must also include predictions based on past experience in order to take into account factors that are independent of the software supplier. Nevertheless, reliability and transparency criteria that customers appreciate in software business will be met if these criteria for the value measurements are clearly stated.

Keywords: customer value, customer value assessment, customer value proposition, customer perceived value, software business

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Valitsin työni aihepiireiksi asiakasarvon ja ohjelmistoliiketoiminnan mielenkiinnonkohteideni perusteella. Lopullinen työni aihe muodostui sen perusteella, minkä näkisin hyödylliseksi itselleni tulevissa työtehtävissä. Aluksi minun oli tarkoitus rajata aiheeni koskemaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, mutta lähteiden vähäisyys olisi tehnyt työn tekemisestä liian haastavan. Tämä oli hyvä päätös, koska lopulliseenkin aiheeseen oli haastavaa löytää lähteitä, jotka yhdistävät ohjelmistoliiketoiminnan ja asiakasarvon.

Haluan kiittää työni ohjaajaa Tuomas Korhosta työtäni ohjaavista kommentteista, joiden avulla sain suuntaa työlleni. Haluan kiittää myös Tommi Mahlamäkeä, joka tuki aihevalinnassani ja antoi asiantuntevia ohjeita käsikirjoitusseminaarissa. Lisäksi olen kiitollinen saamastani tuesta seminaarien opponenttina toimineilta sekä muille opiskelijatovereilta.

Tampereella, 4.5.2019

Miika Haggrén

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. ASIAKASARVON TEORIA.....	3
2.1 Asiakasarvo	3
2.2 Asiakasarvon määrittäminen	4
2.3 Asiakasarvon viestiminen.....	5
3. OHJELMISTOLIIKETOIMINTA	7
3.1 Ohjelmistoliiketoiminnan piirteet.....	7
3.2 Ohjelmistoalan liiketoimintamallit.....	8
4. ASIAKASARVO OHJELMISTOLIIKETOIMINNASSA.....	10
4.1 Asiakasarvon määrittäminen ohjelmistoliiketoiminnassa	10
4.2 Asiakasarvon viestiminen ohjelmistoliiketoiminnassa	13
4.2.1 Arvolupaus.....	14
4.2.2 Liikesuhteiden markkinointi	16
5. PÄÄTELMÄT	18
LÄHTEET	21

1. JOHDANTO

Ohjelmistot ovat nykyään keskeinen osa yritysten toimintaa. Teknologian jatkuva kehitys kasvattaa ohjelmistojen tarjoamaa arvoa asiakkaille, ja ohjelmistoalan liiketoimintamallit muuttuvat lyhyin väliajoin uusien teknologiaratkaisujen seurauksena. Nykyisin ohjelmistoalan muutosta edistävät erityisesti pilvipalvelut ja esineiden internet (engl. Internet of Things), jotka edesauttavat ketteryyttä ja läpinäkyvyyttä, joita asiakas on ohjelmistontarjoajilta kaivannut (Free 2017). Ohjelmistoalan teknologiaintensiivisyyden vuoksi asiakkaan on vaikea tunnistaa entistä monimutkaisemmista ohjelmistoista ja sen ympärille muodostetusta palvelukokonaisuudesta saamansa arvo. Tämän vuoksi saavuttaakseen kilpailuedun markkinoilla on ohjelmistotoimittajan kyettävä määrittämään kustannustehokkaat asiakasarvoa kasvattavat tekijät ja viestimään asiakasarvo asiakkaalle siten, että arvolupaus näyttäytyy luotettavana ja selkeänä.

Tämän työn tavoitteena on tunnistaa ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta asiakasarvon määrittämisen ja viestimisen keskeiset teoriat. Tarkasteltavien teorioiden ja ohjelmistoliiketoiminnan yhtymäkohdasta pyritään ymmärtämään, miten teorioiden mallit soveltuvat ohjelmistoliiketoimintaan.

Työ rajautuu asiakasarvon määrittämiseen ja viestimiseen yritysasiakkaille. Työssä käsitellään yksittäisiä asiakassuhteita, joten työssä ei käsitellä asiakasportfolion hallintaa. Tämän vuoksi ei myöskään tutkita sitä, miten asiakasarvon avulla tunnistetaan markkinoilta tuottavimmat asiakkaat. Keskityn erityisesti projektiliiketoiminnassa toimivien ohjelmistoyritysten toimintaan, jotka toimittavat suuria ja räätälöitäviä ohjelmistoja, kuten toiminnanohjausjärjestelmiä, asiakkuudenhallintajärjestelmiä tai toimitusketjun hallintajärjestelmiä.

Työn metodina toimii kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksen lähteet on haettu lähes täysin hyödyntämällä Andoria ja osa lähteistä on haettu Google Scholarista tai lähteiden käyttämistä lähteistä. Ohjelmistoliiketoiminnan ja asiakasarvon yhtymäkohtaa koskevia lähteitä huomattiin olevan niukasti. Käytettävää kirjallisuutta haettiin pääosin avainsanoilla ohjelmistoliiketoiminta ja asiakasarvo, mutta lähteiden niukkuuden vuoksi työhön sisällytettiin myös paljon lähteitä koskien yksinomaan ohjelmistoprojektiliiketoimintaa tai asiakasarvon teoriaa.

Kirjallisuuskatsaus koostuu viidestä luvusta, joista luvut 2 ja 3 ovat teoriaosaa, luku 4 teorioiden yhteenvetoa ja luku 5 sisältää päätelmät. Luvussa 2 käsitellään asiakasarvoa käsitteenä sekä sen määrittämistä ja viestimistä yritysasiakkaille. Luvussa 3 käsitellään ohjelmistoliiketoiminnan piirteitä ja ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleja. Luvussa 4.1 tarkastellaan tarkemmin yhtymäkohtia asiakasarvon määrittämisen ja ohjelmistoliiketoiminnan välillä. Luvussa 4.2 tarkastellaan asiakasarvon viestimistä ohjelmistoliiketoiminnassa. Luvussa 5 esitellään yhteenveto ja päätelmiä työn tuloksista.

2. ASIAKASARVON TEORIA

2.1 Asiakasarvo

Asiakasarvo on asiakkaan saaman hyödyn arvo, jonka asiakas saa vastineeksi hinnasta, jonka asiakas tästä hyödystä maksaa. Anderson et al. (2009, s. 6) mukaan asiakasarvoon ei sisällytetä hintaa, jonka asiakas tuotteesta maksaa, vaan asiakasarvo sisältää kaikki taloudelliset, teknologiset, palvelulliset ja sosiaaliset hyödyt, joita asiakas saa vastineeksi maksamastaan hinnasta. Asiakasarvoa käsitellään nettohyötynä, joten asiakasarvosta vähennetään sen aiheuttamat haitat ja kustannukset, joita hankinnasta aiheutuu (Anderson et al. 2009, s. 6–7). Asiakasarvo ei muodostu ainoastaan tarjoaman ja hankintahinnan vaihtokaupasta vaan liikesuhteet (engl. business relationship) tarjoavat merkittävän potentiaalisen asiakasarvon kasvulle. Esimerkiksi etuoikeutettu pääsy toimittajan rajallisiin resursseihin ja kompetensseihin voi tarjota kestävän kilpailuedun asiakkaan markkinoille. (Eggert et al. 2018) Myös Walter et al. (2001) korostaa asiakasarvon tarkastelussa toimittajan kompetenssien arvon huomioimista. Asiakkaan saamien ei-rahallisten hyötyjen lisäksi asiakkaan on huomioitava myös ei-rahalliset asiakasarvoon negatiivisesti vaikuttavat tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi ajankäyttö ja vaiva, joka vaaditaan mahdollisten konfliktien selvittämiseen (Helander & Ulkuniemi 2012). Hieman edellä mainituista poikkeava määritelmä on, että asiakasarvo muodostuu asiakkaan havaitsemista seurauksista, jotka joko edistävät tai haittaavat asiakkaan tavoitteiden saavuttamista (Macdonald 2016). Kirjallisuudessa asiakasarvo on usein linkitetty asiakasyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen sekä uudelleenostokäyttäytymiseen (Heinonen 2004).

Jotta tuote tai palvelu voi menestyä markkinoilla, tulee asiakkaan tunnistaman asiakasarvon olla suurempi kuin asiakkaan maksama hinta, ja jotta tuote tai palvelu menestyy markkinoilla, on tuotteen tai palvelun asiakasarvon oltava markkinoiden paras tiettyyn tarpeeseen. Anderson et al. (2009, s. 6) esittää asiakasarvon näkökulmasta riippumattomana, koska sillä on jokin laskennallinen arvo. Asiakasarvon laskeminen on kuitenkin haasteellista, minkä vuoksi asiakkaan ja toimittajan arviot asiakasarvosta eroavat toisistaan. Asiakasarvon määrittämisen ja viestimisen tavoitteena on pienentää tätä eroa asiakkaan ja toimittajan määrittämässä arvioissa ja saada siten ohjelmistoliiketoiminnasta varmempia tuloksia niin asiakkaalle kuin toimittajallekin.

2.2 Asiakasarvon määrittäminen

Asiakasarvon määrittäminen on sekä asiakkaalle että toimittajalle tärkeää. Asiakkaan on hankintapäätöstä tehdessään vähintään tunnistettava, että tuotteen asiakasarvo on suurempi kuin sen hinta. Toimittajalle asiakasarvon tunnistaminen on tärkeää, jotta toimittaja saa tarjoamastaan asiakasarvosta sopivan korvauksen. Toimittajan on tärkeää myös tunnistaa segmenteittain ja asiakkaittain vaihteleva asiakasarvo, jotta tunnistetaan, mille asiakasryhmille yrityksen tarjoama tuottaa eniten arvoa, koska ne asiakasryhmät ovat todennäköisimmin myös kannattavimmat. (Anderson et al. 2009, s. 7). Soveltamalla asiakasarvon teoriaa tunnistetaan myös valitusta asiakasryhmästä tuottavimmat asiakassuhteet. Asiakasarvon määrittäminen on usein toimittajalle haasteellista, mutta myöskään asiakas ei usein tunnista arvoa, jonka saa käyttämällä toimittajan tuotetta tai palveluita (Anderson et al. 2009, s. 7).

Asiakasarvon määrittämisessä on tunnistettava myös se, että asiakas on aina osallinen asiakasarvon muodostumiseen, koska tarjoamalla ei ole asiakasarvoa, ellei sitä käytetä. Vasta havainnot ja kokemukset tarjoaman käyttämisestä määrittävät tarjoaman arvon. (Lusch et al. 2007)

Tuotekehitys kannattaa myös muodostaa asiakasarvon pohjalle, mikä estää esimerkiksi sellaisten toiminnallisuuksien kehittämisen, jotka eivät lisää asiakasarvoa. On huomattava, että ominaisuuksien lisääminen tai tehokkuuden kasvattaminen ei välttämättä tuo lisäarvoa kaikille asiakkaille (Anderson et al. 2009, s. 7). Toimittaja voi joutua myös tekemään tarkemman analyysin luomastaan asiakasarvosta, jonka minimivaatimusten ylittäminen luo. Asiakas on jollain tavalla määritellyt hinnan minimivaatimusten täyttämiseksi, mutta vaatimusten ylittäminen vaatisi uudelleenlaskentaa, jota asiakas ei välttämättä ole halukas tekemään, joten jää toimittajan tehtäväksi perustella tarjoamansa lisäarvo tai muuten lisäarvo joudutaan tarjoamaan ilmaiseksi tai erittäin halvalla.

Asiakasarvon tunnistamiseen on useita eri tapoja, jotka vaihtelevat erityisesti sen mukaan, pohjautuvatko ne asiakkaan vai toimittajan näkemyksiin tuotteen tai palvelun asiakasarvosta. Asiakasarvon määrittämisen tapoja ovat esimerkiksi sisäinen analyysi, arvon todentaminen asiakkaan luona, kyselyt, fokusryhmäarviointi, Conjoint-analyysi, benchmarkit, osittaminen ja tärkeysjärjestykset. (Anderson et al. 2009, s. 64–69)

2.3 Asiakasarvon viestiminen

Saadakseen asiakasarvoon sopivan tuoton tarjoamastaan tuotteesta tai palvelusta on toimittajan kyettävä esittämään tarjoaman paremmuus suhteessa toiseksi parhaaseen vaihtoehtoon (Anderson et al. 2009, s. 70). Asiakas yleensä tietää, mitä ominaisuuksia tarvitsee, mutta ei niiden luomaa kokonaisarvoa organisaatiolle (Anderson et al. 2009, s. 7). Toimittajan on siten pystyttävä todentamaan tuotteensa ominaisuuksien ja toiminnallisuuden arvo asiakkaalle. Tuotteen tai palvelun lasketun asiakasarvon lisäksi asiakkaan havaitsema arvo (engl. customer perceived value) on keskeinen käsite. Asiakkaan havaitsema arvo on asiakkaan subjektiivisesti havaitsema kokonaisuhyöty, joka on seurausta hankinnasta ja josta on vähennetty hankinnasta aiheutuvat haitat. Asiakkaan havaitsemaan arvoon vaikuttavat asiakkaan tarpeet, odotukset, aiemmat kokemukset ja kulttuuri (Barney 2008). Rinnakkainen käsite asiakkaan havaitseman arvon kanssa on asiakkaan kokema arvo, joista molemmista käytetään kuitenkin samaa englannin kielistä termiä 'customer perceived value'. Asiakkaan kokema arvo viittaa kuitenkin siihen, miten asiakas kokee jo käytetyn tai tällä hetkellä hyödyntämänsä arvon. Asiakkaan kokema arvo on myös merkittävä käsite, koska asiakkaan kokema arvo vaikuttaa erityisesti asiakaslojaliteetin muodostumiseen ja hyvien referenssien saamiseen.

Toinen keskeinen käsite asiakasarvon viestimisessä on arvolupaus (engl. customer value proposition), jota käytetään mallina viestittäessä asiakkaalle siitä, miten tarjottavan tuotteen hyödyt luovat asiakkaalle arvoa. Joidenkin näkemysten (Eggert et al. 2018; Macdonald et al. 2016) mukaan arvolupaus on myös tärkeä strateginen viesti toimittajaorganisaation sisällä. Webster (1994) esittää, että arvolupaus on kuvaus siitä, miten yritys toimittaa yliverstaista arvoa asiakkailleen. Anderson et al. (2009, s. 159) jaottelee arvolupaukset kolmeen eri tyyppiin: kaikkien arvotekijöiden esittely, positiivisten eroavuuksien esittely ja puhutteleva kohdennus. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, kuinka paljon toimittaja kykenee keräämään tietoa sekä asiakkaasta että kilpailijoista.

Kaikki arvotekijät sisältävä arvolupaus on yksinkertaisin menetelmä, jossa toimittaja kerää listan asioista, joista ajattelee asiakkaan saavan arvoa. Se on melko suosittu menetelmä, koska se vaatii vähiten tietoa asiakkaasta ja kilpailijoista. Ongelmina tässä menetelmässä ovat sellaisten hyötyjen esittäminen, joita todellisuudessa ei ole sekä se, että arvolupaukseen sisällytetään paljon kilpailijan kanssa yhteneväisiä hyötytekijöitä, joka vähentää tarjouksen erottuvuustekijöiden vaikuttavuutta (Anderson et al. 2009, s. 159). Positiiviset eroavaisuudet sisältävä arvolupaus tarkoittaa kuvausta siitä, miten tarjoama

on parempi kuin kilpailijoiden vastaavat. Kaikki arvotekijät sisältävän arvolupauksen tavoin siinä on tarkoituksena löytää mahdollisimman paljon asioita listattavaksi. Positiivisten eroavaisuuksien arvolupauksessa ongelmaksi muodostuu se, että siinä ei huomioida asioiden merkityseroja asiakkaalle, jolloin tarjouksen houkuttelevuutta eniten lisäävät asiat eivät saa tarjouksessa riittävää huomiota. (Anderson et al. 2009, s. 160 – 161)

Puhutteleva kohdennus tarkoittaa eroavuuksien esittelyä, joiden arvo on asiakkaalle suurin. Anderson et al. (2009, s. 161) toteavat puhuttelevan kohdennuksen toimivan kaikkein parhaiten, koska menetelmän esittely on selkeä ja esiteltävät asiat ovat kaikki merkityksellisiä asiakkaalle, joten se on myös mielenkiintoinen. Puhutteleva kohdennus onnistuu siis välttämään kaksi huonon asiakasarvon viestimisen piirrettä: asiakasarvon viestimisen pitkävetisyys ja kilpailevien tarjoamien yhteneväisyyksien mainitsematta jättäminen (Anderson et al. 2009, s. 161).

3. OHJELMISTOLIIKETOIMINTA

Ohjelmistoliiketoiminta voidaan karkeasti jakaa kahteen liiketoimintalogiikkaan, jotka ovat ohjelmistotuotteiden tarjonta ja projektiliiketoiminta (Cusumano, 2004). Yleisimmin yrityksen liiketoimintaan sisältyy piirteitä näistä kummastakin. Ohjelmistoyrityksen tarjotessa teknologisesti kompleksia tuotetta, joka sisältää sekä tuote- että palveluelementtejä, muodostaa se haastavan kokonaisuuden sekä toimittajalle että asiakkaalle. (Helander & Ulkuniemi 2012) Ohjelmistoliiketoiminta on lisäksi osana korkean teknologian alaa nopeasti muuntuva ja vaikeasti ennustettava, joka tarkoittaa, että alan tulevaisuuden ennustaminen on perinteisiä aloja vaikeampaa (Gronhaug & Möller 1999, s. 96).

3.1 Ohjelmistoliiketoiminnan piirteet

Ohjelmistoalalla toimiminen on haastavaa, koska ohjelmistojen käyttöympäristöt ovat monipuolisia ja ohjelmistot voivat tarjota asiakkaille runsaasti mahdollisuuksia tai aiheuttaa katastrofaalisia seurauksia (Spinellis 2016). Ohjelmistoliiketoiminnassa onkin tämän vuoksi erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaan tarpeet. Ohjelmistoliiketoiminnassa on jatkuvasti varauduttava muutoksiin markkinoilla, jonka vuoksi yritysten tulee jatkuvasti kehittää liiketoimintamallejaan ja tarjoamiensa teknologioiden osaamista (Cusumano 2004, s. 4).

Freen (2018) mukaan ohjelmistoissa asiakkaat arvostavat esimerkiksi läpinäkyvyyttä ja helppokäyttöisyyttä. Ohjelmistoihin sisältyy useita toiminnallisuuksia, joiden käyttö voi olla haastavaa, joten ohjelmistotoimittajien tulee myös osoittaa asiakkaille heidän tarvitsemansa ominaisuudet. Ohjelmistojen tulee täten olla myös räätälöitävissä, koska asiakas ei halua maksaa ominaisuuksista, joita ei tarvitse. (Free 2018) Ohjelmistoala ja sen myötä markkinavaatimukset kehittyvät nopeasti, minkä vuoksi ohjelmistoalan yritysten tulee olla hyvin muuntautumiskykyisiä selviytyäkseen taloudellisesti myös tulevaisuudessa (Cusumano 2004, s. 4).

Nieuwenhuis et al. (2017) mukaan tyypillisesti ohjelmistoja on välitetty jälleenmyyjien kautta, joiden toimiin kuuluu myynti, laitteiston tarjoaminen, asennus, tekninen konsultointi, koulutus ja ohjelmiston räätälöinti asiakkaalle. Pilvipohjaiset ohjelmistot edesauttavat kuitenkin toimittajien mahdollisuuksia toimia suoraan asiakkaan kanssa, kun esimerkiksi laitteiston tarjoaminen ja asennus poistuvat ohjelmiston toimittamisen prosessista kokonaan. (Nieuwenhuis et al. 2017)

Ohjelmistojen ollessa korkean teknologian tuotteita on niitä jatkuvasti kehitettävä, koska teknologian nopea kehitys takaa sen, että kilpailijoiden tuotteet kehittyvät muuten nopeasti paremmiksi. Ellei ohjelmistoa kehitetä jatkuvasti, ei myöskään asiakas usko tuotteen asiakasarvon säilyvän pitkään markkinoiden parhaana, jolloin asiakkaan ostohalukkuus tuotetta kohtaan pienenee. (Spinellis 2016)

Yhtenä ohjelmistoalan erityispiirteenä ovat myös henkilöstöhallinnon erityispiirteet. Henkilöstöhallinnossa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että ohjelmistokehittäjien työskentelyolosuhteet ovat heille sopivat. Tyypillisesti ohjelmistokehittäjien suorituskyky ei ole parhaimmillaan kontrollin avulla vaan tehokkaampia menetelmiä ovat motivaation, voimaantumisen ja luottamuksen muodostaminen työympäristössä. (Spinellis 2016)

Ohjelmistoprojektiliiketoiminnassa tuotekehityksen, projektinhallinnan ja johdon tiedon ja päätöksenteon yhtenäistäminen on merkittävä haaste. Kokonaisvaltaisen näkemyksen muodostaminen on hyvin tärkeää, koska yhdistämällä yrityksen kaikkien toimintojen tiedot pystytään priorisoimaan eniten arvoa tuottavia toimia, jolloin maksimoidaan kehitetyn ohjelmiston arvo. (Cusumano 2004, s. 6 – 7)

3.2 Ohjelmistoalan liiketoimintamallit

Liiketoimintamalli kuvaa sitä, miten yritys luo ja toimittaa arvoa asiakkailleen tarjoamallaan tuotteilla ja palveluilla (Heredia et al. 2015). Ohjelmistoalan liiketoimintamallit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: ohjelmistotuotteiden myyntiin, ohjelmistopalveluiden myyntiin sekä hybridimalliin, joka on yhdistelmä kahdesta edellisestä (Spinellis 2016; Cusumano 2004, s. 4). Ohjelmistotuotteiden tarjoajat saavat liikevaihtonsa asiakkaiden tuoteostoista ja ohjelmistopalvelujen tarjoajat IT-konsultoinnista sekä asiakkaiden ohjelmistojen kehittämisestä ja ylläpidosta (Cusumano 2004, s. 4). Toinen kirjallisuudessa esitetty vaihtoehto on jaotella liiketoimintamallit sen mukaan toimittaako yritys asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja vai standardoituja tuotteita (Alajoutsijärvi et al. 2000). Nämä erilaiset liiketoimintamallien jaottelut voidaan kuitenkin nähdä hyvin samankaltaisina.

Projektiliiketoiminnassa (engl. software project business), jossa yritykset tarjoavat asiakkailleen räätälöityjä ratkaisuja ja palveluita, tarjotut palvelut ovat keskiössä. Ohjelmistojen räätälöinti tapahtuu yleensä läheisessä asiakas-toimittaja-suhteessa, jonka vuoksi hyvän asiakaskokemuksen muodostaminen on tärkeää. (Helander & Ulkuniemi 2012) Jotta yritykset saavuttavat yhteiset tavoitteensa on tiedon jako yritysten välillä tärkeää. Tiedon jakamiseen sisältyy kuitenkin usein riski, koska asiakkaan omaama tieto voi olla tärkeä osa yrityksen kilpailuetua, joka kumppanuuden katketessa ja toisen osapuolen

tiedon hyödyntämisen seurauksena voi menettää arvonsa. Tämän vuoksi yritysten onkin tasapainoiltava sen välillä, kuinka suuri riski tiedon jakamisella tai tiedon jakamatta jättämisellä on. (Norman 2002) Tiedonjakamisen riskin toteutuminen ilmeni esimerkiksi Helanderin ja Ulkuniemen (2012) empiirisessä tutkimuksessa, jossa toimittaja ei ollut kerhtonut tuotteensa ominaisuudesta, joka oli merkittävä asiakkaalle. Freen (2017) mukaan räätälöityjen ohjelmistotuotteiden tarve markkinoilla lisääntyy entisestään, mutta projektiliiketoiminnan lisäksi ohjelmiston tarjoaminen palveluna (engl. Software as a Service) täydentää tarjontavaihtoehtoja.

Ohjelmistotuoteliiketoiminnassa (engl. software product business) ohjelmisto on usein hyvin standardoitu, joten tuotetta myydään laajalle asiakaskunnalle täysin samanlaisena tai pienin muutoksin (Helander & Ulkuniemi 2012). Ohjelmistotuoteliiketoiminnassa keskeisiä markkinointiin sitoutuvia liiketoiminta-alueita ovat tuotteistaminen, markkinointikanavien hallinta, liittoumien muodostaminen ja brändäys. Tuotteistaminen sisältää yleensä siirtymisen uniikeista asiakasprojekteista konkreettisiin standardoituihin tuotteisiin, mikä mahdollistaa myös kansainvälisille massamarkkinoille siirtymisen. Tuotteistaminen ja kansainvälistyminen ovat yhdessä edellytykset ohjelmistoyrityksen jatkuvan kasvun takaamiseksi. (Alajoutsijärvi et al. 2000)

Yleisin liiketoimintalogiikka on tarjota sekä tuotteita ja palveluita, koska se on yleensä yrityksille kannattavin ratkaisu. Erityisesti ohjelmistotuotteita tarjoavien yritysten palveluliiketoiminnan osuus koko liikevaihdosta on lisääntynyt. Ohjelmistotuotteita tarjoavien yritysten toiminnassa on nähtävä selkeä trendi, jossa liikevaihdon palveluosuus lisääntyy korvaten vähenevien tuotemyyntien osuuden. Tämä johtuu siitä, että ohjelmistotuotemarkkinoiden saturaation lähestyessä uusia asiakkaita on hankala saada, minkä vuoksi hintoja on laskettava (Cusumano 2008). Asiakaskannan lisääntyessä palveluliiketoiminnan osuutta on myös helpompi lisätä, koska asiakkaat kaipaavat päivityksiä ja ylläpitoa, mikä vahvistaa tätä ohjelmistoyritysten elämänkaarta.

4. ASIAKASARVO

OHJELMISTOLIIKETOIMINNASSA

Ohjelmistoliiketoiminnan abstrakti luonne ja korkean teknologian tuotteiden kompleksisuus tekee asiakastarpeen ymmärtämisen haasteellisemmaksi kuin se on perinteisillä toimialoilla (Helander & Ulkuniemi 2012). Asiakasarvon määrittämiseen ja viestimiseen liittyviä teorioita on useita, jonka vuoksi käsittely on rajattu teorioihin, jotka näyttävät merkittävinä ohjelmistoliiketoiminnassa. Työssä käsiteltäviksi teorioiksi valikoitui ohjelmistojen vaatimusmäärittely, arvolähtöinen vaatimusmäärittely, arvolähtöinen ohjelmistokehitys, arvolutaus ja liikesuhteiden markkinointi. Keskeinen teorioiden malleja poikaleikkaava teema on asiakkaan havaitun ja koetun arvon kasvattaminen, joka esitellään tarkemmin alaluvun 4.2 alussa. Asiakasarvon viestinnän alaluvussa käsitellään myös asiakaskokemusta ja asiakastyytyvyyttä, jotka ovat keskeinen osa asiakkaan kokemaa arvoa.

4.1 Asiakasarvon määrittäminen ohjelmistoliiketoiminnassa

Ohjelmistojen vaatimusmäärittelyn (engl. requirements engineering) tavoitteena on lisätä tuotteeseen sijoitetun pääoman tuottoa eli maksimoida asiakkaan tuotteesta saama arvo vastineena maksamalleen hankintahinnalle (Barney 2008). Tämä tarkoittaa sitä, että toimittajan on huomioitava asiakasvaatimusten kustannukset sekä niiden tuottama arvo. Puhtaasti kustannuksiin keskittyminen voi aiheuttaa huonon pääoman tuoton (Boehm 2006). Ohjelmistotoimittajan ei täten kannata kehittää tuotteeseensa ominaisuuksia, joiden kustannukset ylittävät asiakkaan kokeman arvon.

Ohjelmistojen vaatimusmäärittelyn tavoitteena on sijoitetun pääoman tuoton maksimointi, mutta ohjelmistojen vaatimusmäärittely on myös keskeinen tekijä projektissa onnistumisesta. Boehm (2006) mukaan suurin osa ohjelmistoprojekteista epäonnistuu käyttäjäpalautteen puutteeseen, puutteelliseen vaatimusmäärittelyyn, käytettävissä olevien resurssien puutteeseen, epärealistisiin vaatimuksiin sekä lopullisen tuotteen ja aikataulun epäselviin tavoitteisiin. Huomataan, että yleisimmistä syistä kolme viidestä liittyy epäonnistuneeseen vaatimusmäärittelyyn: puutteellinen vaatimusmäärittely, epärealistiset vaatimukset sekä lopullisen tuotteen ja aikataulun epäselvät tavoitteet. Projektin alusta

asti tehty laadukas vaatimusmäärittely takaa sen, että epärealistiset vaatimukset ja epäselvät tavoitteet tunnistetaan riittävän ajoissa.

Myös käyttäjäpalautteen puuttuminen viittaa usein ohjelmiston vaatimusmäärittelyssä epäonnistumiseen, koska vaatimusmäärittelyssä ohjelmistotoimittajan tulee huomioida asiakkaan välittämien vaatimusten lisäksi ohjelmiston käyttökonteksti, josta realistisimman kuvan saa käyttäjiltä. Barney (2008) esittää, että ohjelmistotoimittajan on myös tunnistettava, että asiakasyrityksen käyttäjien tarpeet ovat usein ristiriidassa asiakkaan ostofunktion kanssa. Käyttäjät haluavat ohjelmistoon mahdollisimman paljon ominaisuuksia, kun hankintafunktio haluaa minimoida kustannukset (Barney 2008). Jotta ohjelmistotoimittaja voi maksimoida asiakkaalle toimitetun arvon, on toimittajan tunnistettava nämä intressierot asiakasyrityksen sisällä ja pyrittävä saamaan aikaiseksi sekä käyttäjiä että hankintafunktiota tyydyttävä ratkaisu. Kun toimittaja kykenee viestimään ja toimittamaan ohjelmiston ominaisuuksien arvon myös asiakkaan hankintafunktiolle, täyttyvät myös heidän tavoitteensa, sillä ostofunktion tavoitteena on pohjimmiltaan kustannusten minimointi suhteessa saatuun arvoon. Toinen ohjelmistoliiketoiminnassa esiintyvä intressiristiriita on vaatimusten muuttumisessa ohjelmistoprojektin aikana. Ohjelmistokehittäjille ja sen myötä toimittajayritykselle on kustannustehokasta, jos vaatimukset pysyvät projektin elinkaaren ajan samana, mutta käyttäjät haluavat muuttaa niitä elinkaaren aikana (Barney 2008). Käyttäjien muutostarpeet voivat johtua esimerkiksi siitä, että heidän voi olla vaikea tunnistaa ohjelmistoprojektin alussa, mitä oikeasti tarvitsevat. Jatkuvien muutosten välttämiseksi toimittajan kannattaa pyrkiä käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun, jossa käyttäjää pyritään osallistamaan kehitysprojektin elinkaaren aikana mahdollisimman paljon.

Ohjelmiston vaatimusmäärittely on hyvin tärkeä osa ohjelmistoliiketoiminnassa toimivan yrityksen liiketoimintaa, joten on myös tunnistettava, miten vaatimusmäärittelyssä onnistutaan. Ohjelmistotuotannossa asiakasvaatimukset muuttuvat jatkuvasti, joten vaatimusmäärittelyn tulee kestää läpi projektin (SEI CMMI Product Team 2004). On tärkeä aloittaa vaatimusmäärittely heti projektin alussa. Ellei vaatimusmäärittely ole kunnossa koko projektin elinkaaren ajan, voi se aiheuttaa seuraavia ongelmia projektille (SEI CMMI Product Team 2004, Lin & Lin 2007 mukaan):

- 1) Paljon uudelleenmuokkauksia myöhemmillä kehitysvaiheilla
- 2) Vaatimusten määrä lisääntyy huomattavasti projektin aikana
- 3) Ohjelmistokehittäjät eivät kykene varmistumaan, että vaatimukset on täytetty
- 4) Jatkuva projektin uudelleenmäärittely ja -kehitys kuluttaa projektin resursseja huomattavasti ja viivästyttää projektia

5) Toimitettu tuote voi olla asiakkaan mielestä keskeneräinen

Ohjelmistojen vaatimusmäärittely tunnistaa myös arvon merkityksen, mutta sen rinnalle on muodostunut kaksi uudempaa termiä, arvolähtöinen vaatimusmäärittely (engl. value-based requirement engineering) ja arvolähtöinen ohjelmistokehitys (engl. value-based software engineering), joissa arvonluonti toimii kaiken tekemisen ja päätösten määrittäjänä. Arvolähtöinen vaatimusmäärittely yhdistää arvonmuodostuksen ohjelmistokehityksen käytäntöihin (Boehm 2006). Barney (2008) mukaan arvolähtöinen toiminta on erotettava tekijä, jonka avulla saadaan kehitettyä onnistuneita tuotteita, sillä arvolähtöisessä toiminnassa vaatimusten hallinta tulee osaksi strategista päätöksentekoa. Arvolähtöinen toiminta voidaan nähdä yrityksen kaikkia toimintoja läpileikkaavana periaatteena, jonka avulla yritys menestyy markkinoilla. Barney (2008) esittää, että ohjelmistoprojektiliiketoiminnassa toimivalle yritykselle ainakin seuraavat arvonäkökulmat ovat tärkeitä huomioida: liiketoiminnan arvo muodostuu tuotemyynneistä, tuotteen arvo muodostuu asiakasvaatimusten täyttämisestä ja projektin arvo muodostuu aikataulussa, budjetissa ja toimituksessa onnistumisesta. Nämä arvonäkökulmat ovat osittain ristiriidassa, mutta analysoimalla liiketoiminnan osa-alueiden arvotekijöitä voidaan niiden merkityksiä vertailemalla saavuttaa kokonaisarvon kannalta paras ratkaisu.

Boehm (2006) mukaan nykyisissä ohjelmiston vaatimusmäärittelyn malleissa on ollut se ongelma, että vaatimuksia ja esiintyviä vikoja on käsitelty usein yhtä tärkeinä. Ohjelmistojen vaatimusmäärittelystä on myös jätetty usein ohjelmistokehittäjät huomiotta siten, että ohjelmistokehittäjien tehtäväksi jo jätetty ainoastaan vaatimusten toteuttamisen (Boehm 2006). On selvää, että monimutkaisen ohjelmiston kannattavuuteen vaikuttaa ohjelmistokehitystyö, joka tehdään ohjelmiston räätälöimiseksi. Tämän vuoksi ohjelmistokehittäjien huomiointi läpi asiakas-toimittaja-suhteen on merkittävä tekijä asiakasarvon kannalta. Gordijn ja Akkermans (2003) määrittääkin yhdeksi arvolähtöisen vaatimusmäärittelyn tavoitteeksi ohjelmistotuotteen iteratiivisen suunnittelun ja kehittämisen yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Arvolähtöinen vaatimusmäärittely sisältää ohjelmiston kriittisten sidosryhmien tunnistamisen, arvolupauksen muodostamisen näille sidosryhmille sekä yhteisten tavoitteiden määrittämisen yhteensovittamalla eri sidosryhmien arvolupaukset kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla (Boehm 2006). Arvolupauksien muodostaminen edellyttää siis asiakkaalle arvoa tuottavien tekijöiden määrittämistä. Ohjelmistokehitys on ohjelmistoliiketoiminnan keskiössä, joten tarkastellaan ensin arvolähtöiseen ohjelmistokehitykseen (engl. value-based software engineering) sisältyviä elementtejä. Arvolähtöinen ohjelmistokehitys voidaan jaotella esimerkiksi seuraavasti (Boehm 2006):

- 1) Hyötyjen analysointi
- 2) Sidosryhmien arvolupauksien muodostaminen ja niiden yhteensovittaminen
- 3) Liiketoiminnallinen analyysi
- 4) Jatkuva riskien ja mahdollisuuksien hallinta
- 5) Ohjelmistokehitys
- 6) Arvopohjainen tarkastelu ja valvonta
- 7) Muutoksen tarkasteleminen mahdollisuutena

Huomataan, että arvolähtöinen ohjelmistokehitys ja arvolähtöinen vaatimusmäärittely ovat hyvin samankaltaisia käsitteitä. Arvolähtöinen vaatimusmäärittely on sisällöltään hieman suppeampi kuin arvolähtöinen ohjelmistokehitys, mutta sisältää kuitenkin arvolähtöisen ohjelmistokehityksen edellä mainituista vaiheista ainakin vaiheet 1, 2, 3 ja 6. Gordijn & Akkermans (2003) mukaan arvolähtöinen vaatimusmäärittely on lähestymistapa, jolla voidaan tarkastella arvolupausa syvällisemmin, ja joka huomioi vaatimusten taloudellisen arvon IT-tuotteita kehitettäessä, mikä on Boehm (2006) määritelmää suppeampi kuvaus arvolähtöiselle vaatimusmäärittelylle.

Ohjelmistoliiketoiminnassa arvolupaus korostaa erityisesti tarjottavan ohjelmiston arvoa, jonka vuoksi ohjelmistokehittäjien on ymmärrettävä ohjelmiston vaatimusten lisäksi myös liiketoiminta ohjelmistokehityksen ympärillä (Gorijn & Akkermans 2003). Ohjelmistotuotteiden monimutkaisuus aiheuttaa sen, että yrityksen muiden funktioiden voi räätälöitävien tuotteiden osalta olla vaikea tunnistaa ohjelmistokehityksen kustannustekijöitä. Erityisesti informaalinen ja usein epämääräinen arvolupaus jättää yleensä tulkinnanvaraakin insinööreille, mikä aiheuttaa ei-toivotun tilanteen, jossa todellisuudessa ohjelmistokehittäjät tekevät liiketoimintaan sitoutuvia päätöksiä kehittäessään ohjelmistoa (Gordijn & Akkermans 2003). Tämän vuoksi ohjelmistoliiketoiminnassa onkin tärkeää, että läpi projektin elinkaaren ohjelmistokehittäjät ovat keskeisessä roolissa asiakas-toimittajasuhteessa.

4.2 Asiakasarvon viestiminen ohjelmistoliiketoiminnassa

Ohjelmiston asiakasarvon viestimisen tavoitteeksi voidaan asettaa asiakkaan havaitseman arvon maksimointi. Asiakkaan havaitsemalla arvolla on hieman eri määritelmiä, joista yksi on, että asiakkaan havaitsema arvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä siten, että siinä huomioidaan sekä saatu hyöty että menetykset, jotka ovat seurausta tuotteen tai palvelun hankinnasta (Heinonen 2004). Toinen vas-

taava määritelmä on, että asiakkaan havaitsema arvo on tulosta asiakkaan subjektiivisesta menetysten ja hyötyjen arvioinnista (Helander & Ulkuniemi 2012). Anderson et al. (2009, s. 6) mukaan asiakas tekee hankinnan, jos asiakasarvo ylittää tuotteen hankinnasta aiheutuvat kustannukset ja asiakasarvon ja hankintahinnan suhde on markkinoiden paras. Todellisuudessa asiakkaan hankintapäätös perustuu asiakkaan havaitsemaan arvoon, koska asiakkaan hankintapäätökseen eivät vaikuta arvo- tai kustannustekijät, joita asiakas ei tunnista.

Tämän vuoksi asiakkaan havaitsemaan arvoon keskittyminen viestinnän keinoin on toimittajalle yhtä tärkeää kuin asiakasarvon tunnistaminenkin. Asiakasarvon viestiminen ei kuitenkaan ole ohjelmistoliiketoiminnassa helppoa. Yritykset panostavat reilusti resurssejaan siihen, että saavat määritettyä asiakkaan havaitseman arvon, mutta usein se, miten ja milloin arvo realisoituu, on edelleen hyvin hankala todentaa (Gordijn & Akkermans 2003). Asiakas voi ohjelmistoa hankkiessaan esimerkiksi haluta siihen ominaisuuksia, joiden hyödyntämiseen ei ole vielä valmiuksia. Asiakas voi esimerkiksi haluta ohjelmiston keräävän sellaista tietoa toiminnastaan, minkä hyödyntämistä tai ainakaan hyödyntämisen arvosta asiakkaalla ei ole tietoa.

4.2.1 Arvolupaus

Asiakkaan hankintapäätöksen muodostuessa ainoastaan markkinoilla olevien tarjottujen havaitusta arvosta ja hankintahinnasta, tulee toimittajan muodostaa asiakkaan havaitun arvon kehittämisestä strateginen painopiste esimerkiksi tuotekehityksessä ja markkinointiviestinnässä. Arvon viestintää varten toimittaja muodostaa arvolupauksen, joka koostaa tarjoaman merkittävimmät arvotekijät eli asiakkaan motiivit hankinnalle. (Rintamäki 2007) Arvolupaus sijoittuu käsitteenä liiketoimintamallin sisään sen keskeisimmäksi elementiksi (Payne et al. 2017)

Arvolupaus ei ole ainoastaan myynnin ja markkinoinnin käyttämä viestintäkeino, vaan arvolupaus on koko yrityksen yhdessä muodostettu käsitys siitä arvosta, jota asiakkaalle halutaan välittää. Gordijn ja Akkermansin (2003) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että arvolupauksen muodostaminen täytyy tehdä yrityksen kaikkien funktioiden yhteistyössä, jotta saadaan kaikki näkökulmat huomioitua. Näitä arvonäkökulmia vertailemalla voidaan priorisoida eniten arvoa tuottavia osia ja siten saadaan muodostettua selkeä arvolupaus asiakkaalle (Gordijn & Akkermans 2003). Myös Eggert et al. (2018) mukaan arvolupaus esittää markkinointistrategian ja sen prioriteetit asiakkaan lisäksi myös toimittajan orga-

nisaatiolle. Tämän merkitys korostuu ohjelmistoliiketoiminnassa, sillä nopeasti kehittyvällä toimialalla yritysten tulee jatkuvasti kehittää liiketoimintamallejaan ja tarjoamiensa teknologioiden osaamista (Cusumano 2004, s. 4).

Arvolupaus voidaan nähdä myös toimittajan ja asiakkaan yhdessä muodostamana kokonaisuutena, jossa tarkastellaan asiakkaan ja toimittajan prosesseja ja resursseja, sekä sitä, miten asiakas ja toimittaja kykenevät integroimaan resurssinsa ja sen myötä optimoimaan yhteistyönsä kannattavuuden. (Macdonald et al. 2016) Payne et al. (2017) määrittää arvolupauksen strategiseksi menetelmäksi, jolla kommunikoidaan organisaation kyvykkyydet resurssien jakamiseen ja tarjotaan ylivertainen arvo valitulle asiakkaalle. Tällainen arvolupaus sisältää hyödyt, jotka ilmenevät ennen asiakkaan käyttökemusta, sen aikana, ja sen jälkeen. Ohjelmistoliiketoiminnassa on tunnistettava myös se, että asiakkaan saama arvo kasvaa progressiivisesti asiakkaan tietämyksen ja taitojen kehittyessä ohjelmiston käyttämisestä. (Payne et al. 2017) Tämä tarkoittaa sitä, että muodostaakseen luotettavan arvolupauksen toimittajan tulee kyetä arvioimaan ohjelmiston arvopotentiaalin lisäksi henkilöstön kyvykkyyksiä, jotka rajoittavat ohjelmiston potentiaalia.

Hyvän arvolupauksen tulee olla järkevä (engl. sound) ja selkeä (engl. clarity). Järkevyydellä viitataan siihen, että arvolupauksen tulee olla molempia osapuolia taloudellisesti hyödyttävä. Arvolupauksen selkeys korostuu erityisesti monimutkaisia tuotteita kuten ohjelmistoja tarjottaessa. Asiakkaat epäroivät hankkia uusia tuotteita, joita ei täysin ymmärretä, tai joiden arvo ei ole selkeä. (Gordijn & Akkermans 2003) Asiakkaan hankintapäätös muodostuu asiakkaan havaitsemasta arvosta, jota epäselvä ja epäluotettava arvotekijä ei kasvata, joten ohjelmistoliiketoiminnassa arvolupauksen selkeys on keskiössä. Asiakasarvo voidaan määritellä myös sen vaikutuksen myötä, mikä asiakas-toimittaja-suhteella on asiakkaan tavoitteiden saavuttamiselle (Macdonald 2016; Payne et al. 2017).

Arvolupauksen yhtenä elementtinä voidaan käsitellä asiakaskokemusta (engl. customer experience) ja asiakastyytyväisyyttä (engl. customer satisfaction). Asiakaskokemus on osa koettua asiakasarvoa, joka realisoituu toimituksen yhteydessä, mutta asiakaskokemuksestakin voidaan tehdä asiakkaalle lupauksia, joita voidaan tukea esimerkiksi referenssien avulla. Eggertin ja Ulagan (2002) mukaan asiakkaan havaitsema arvo ja asiakastyytyväisyys ovat erillisiä, mutta toisiaan täydentäviä termejä. Käsitteitä erottaa se, että asiakkaan havaitsema arvo keskittyy enemmän kognitiivisiin näkemyksiin, kun asiakastyytyväisyydessä keskitytään tunteisiin vaikuttamiseen (Eggert & Ulaga 2002). Molineux (2002) sitouttaa nämä käsitteet lähemmäksi toisiaan esittämällä, että arvolupaus

kuvaa asiakkaan saaman asiakaskokemuksen koko yhteistyön elinkaaren ajalta. Anderson et al. (2009, s. 284) mukaan asiakaskokemus muodostuu useasta tekijästä, joista arvoa tuottavia palveluita ovat esimerkiksi integroitu toimitusketju, paikallinen räätälöinti, kiireellinen toimitus, tekninen tuki ja tuotteiden standardointi. Nämä asiat eivät ole kaikilla markkinoilla asiakkaille merkityksellisiä, mutta toimittajan on tunnistettava, mitkä näistä lisäävät asiakaskokemusta (Anderson et al. 2009, s. 284).

4.2.2 Liikesuhteiden markkinointi

Arvolupauksen lisäksi liikesuhteiden markkinointi (engl. relationship marketing) sisältää ohjeistuksia asiakasarvon viestintään. Liikesuhteiden markkinointi perustuu siihen havaintoon, että palveluiden ja tuotteiden arvon lisäksi liikesuhde asiakkaan ja toimittajan välillä lisää arvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle itselleen (Grönroos 2000). Liikesuhde tarjoaa asiakkaalle esimerkiksi vakautta, luottamusta, ostonriskin minimoimista ja kustannussäästöjä (Grönroos 2004). Gummessonin (1999) mukaan liikesuhteiden markkinointi voidaan määritellä markkinoinniksi, jota tarkastellaan vuorovaikutusten, liikesuhteiden ja yhteistyöverkostojen kautta. Erityisesti kilpailluilla markkinoilla, jossa toimittajien tarjoamat kehittyvät yhä samankaltaisemmiksi kilpailuedun saavuttamiseksi tuotekehitystä tärkeämpää on keskittyä arvoa lisäävien palveluiden kehittämiseen (Grönroos 2004). Ohjelmistoprojektiliiketoiminnassa, jossa palvelut ovat tarjoaman keskiössä (Heller & Ulkuniemi 2012), arvoa lisäävät palvelut kuten räätälöinti, ohjelmiston asennus, asiakaskoulutus, käyttöohjeiden tekeminen, kyselyihin vastaaminen, ja tuotepalautusten ja valitusten käsittely ovat kilpailuedun mahdollistajia.

Liikesuhteiden markkinointiin sisältyy keskeisenä osana integroituun markkinointiviestintään pyrkiminen, jolla tarkoitetaan sitä, että toimittaja pyrkii saamaan asiakkaalta palautetta viestinnästä ja sopeuttaa viestintää palautteen perusteella asiakkaan viestintätarpeisiin (Schultz et al. 1994, s. 59). Kootusti hallituilla viestintäkanavilla toimittaja saa muodostettua, ylläpidettyä ja kehitettyä liikesuhdettaan asiakkaan kanssa (Grönroos 2004).

Grönroosin (2004) mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan prosesseissa, joten liikesuhteen onnistumiseksi toimittajan on ymmärrettävä ja kyettävä viestimään asiakkaan arvonmuodostusprosessi, jolla kuvataan asiakasarvon muodostumista tuotteen elinkaaren aikana. Liikesuhteen vahvistamiseksi toimittajan tulee arvonmuodostusprosessin lisäksi tunnistaa asiakkaan pehmeät arvot kuten ekologisuus tai varastojen minimointi (Grönroos 2004). Ohjelmistoyrityksen markkinoiden sisältäessä hyvin laajan spektrin erilaisia asiakasyrityksiä on asiakkaiden ymmärtäminen merkittävämpi haaste

ohjelmistotoimittajille. Ohjelmistoyritys voi huomioida asiakkaidensa pehmeät arvot kehittämällä tarjoamaansa asiakkaan arvoja vastaavaksi esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden analysoida asiakkaan arvoihin sitoutuvia toimintoja.

Liikesuhteiden markkinointi määrittää viestinnän tavoitteeksi liikesuhteiden ylläpidon ja kehityksen, mitä voidaan edistää jatkuvien viestintäprosessien suunnittelulla, johon sisältyy esimerkiksi tapaamisia ja säännöllisiä tiedotuksia (Grönroos 2004). Ohjelmistoliiketoiminnassa viestintäprosessiin voi sisältyä esimerkiksi säännöllisiä liikesuhteen kehittämistapaamisia ja tiedotuksia ohjelmistokehityksen etenemisestä, jotka edistävät ohjelmistoliiketoiminnassa asiakkaalle tärkeitä piirteitä: luottamusta ja prosessien läpinäkyvyyttä.

5. PÄÄTELMÄT

Työn tavoitteena oli tunnistaa ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta asiakasarvon määrittämisen ja viestimisen keskeiset teoriat sekä se, miten käsiteltäviä teorioita kyetään hyödyntämään ohjelmistoliiketoiminnassa. Tavoitteen saavuttamiseksi valikoitui viisi teoriaa sen perusteella, miten hyvin ne sopivat ohjelmistoliiketoiminnan asiakasarvon määrittämisen ja viestimisen tarpeisiin. Työssäni keskityin erityisesti projektiliiketoiminnassa toimivien ohjelmistotoimittajien asiakasarvon määrittämiseen ja viestintään, missä yksittäisten asiakkaiden havaitseman arvon tunnistaminen on kilpailukyvyyn kannalta merkityksellistä.

Ohjelmistoliiketoiminnassa asiakas-toimittaja-suhteen keskeisyys ja asiakkaan arvolähtöisten tarpeiden ymmärtämisen merkityksellisyyden seurauksena asiakasarvon määrittämisen teorioiksi valikoituivat ohjelmistojen vaatimusmäärittely, arvolähtöinen vaatimusmäärittely ja arvolähtöinen ohjelmistokehitys. Näiden teorioiden avulla muodostui kokonaiskuva ohjelmistoprojektiliiketoiminnassa toimivan yrityksen toiminnasta asiakastarpeiden ymmärtämiseen ja arvolähtöiseen yhteistyöhön. Asiakasarvon viestimisen tavoitteeksi tunnistettiin asiakkaan havaitseman arvon maksimointi, joka toimii perustana asiakkaan hankintapäätöksille ja asiakastyytyvyydelle. Asiakasarvon viestimisen teorioista valikoitui käsiteltäväksi arvolupaus ja liikesuhteiden markkinointi. Arvolupaus valikoitui pääteoriaksi, sillä siihen liittyvä kirjallisuus kattaa laajasti eri näkökulmia asiakasarvon viestintään. Toista arvolupauksen kaltaista kattavaa asiakasarvon viestinnän teoriaa ei kirjallisuudesta löytynyt, joten toiseksi asiakasarvon viestinnän teoriaksi valikoitui yritysten välisen yhteistyön arvoon keskittyvä liikesuhteiden markkinoinnin teoria. Liikesuhteiden markkinointi fokusoituu yritysten välisen yhteistyön merkitykseen asiakasarvon viestinnässä, mikä voidaan nähdä keskeisimpänä viestinnän osa-alueena projektiliiketoiminnassa toimivalle ohjelmistotoimittajalle.

Valittujen asiakasarvon määrittämisen teorioiden perusteella vaikuttaa siltä, että ohjelmistoprojektin todennäköisimmät epäonnistumisen syyt aiheutuvat suorasti tai epäsuorasti epäonnistuneesta yhteistyöstä asiakkaan kanssa. Arvolähtöisen ohjelmistokehityksen teoriasta tunnistetaan, että ohjelmistoliiketoiminnassa on tärkeää ottaa ohjelmistokehittäjät osaksi päätöksentekoa, sillä epäselvyydet tavoitteiden viestinnässä ohjelmistokehittäjille aiheuttavat tilanteen, missä ohjelmistokehittäjät tekevät päätöksiä, jotka vai-

kuttavat toimitettavaan asiakasarvoon sekä tarjoaman kustannuksiin. Toimittajaorganisaation lisäksi arvolähtöiset teoriat tunnistavat läheisen asiakassuhteen merkityksen projektiliiketoiminnassa. Yhteistyön tiivyyden merkitys ilmenee erityisesti sen positiivisen vaikutuksen myötä toimittajan ja asiakkaiden intressierojen tunnistamiseen ja niiden sopimiseen jo aikaisessa vaiheessa, jotta konsensus yhteistyön tavoitteista säilyy läpi projektin elinkaaren.

Asiakasarvon viestimisen teorioiden perusteella asiakasarvon viestiminen on resurssien vaihtokauppaa merkittävästi laajempi kokonaisuus. Arvolupauksen laajuudesta on kirjallisuudessa merkittäviä eroavaisuuksia, mutta suurin osa kirjallisuudesta kokoaa käsitteen sisään lähes kaiken asiakkaan kanssa koetun vuorovaikutuksen. Tämän lisäksi esimerkiksi Gordijn ja Akkermans (2003) esittävät, että arvolupaus on tärkeä esitys tavoittelusta arvosta myös yrityksen sisälle. Arvolupaus nähdään mahdollistavaksi tekijäksi arvon nostamiseen strategisten päätösten painopisteeksi, koska hyvin tehty arvolupaus on myös viesti organisaation sisälle siitä, miten asiakkaalle toimitettavaa arvoa tavoitellaan.

Asiakasarvon viestinnässä keskeistä on, että arvolupauksen tulee olla selkeä, jotta asiakas havainnoi ohjelmistotoimittajan määrittämät arvotekijät. Kun tähän yhdistetään ajatus siitä, että arvolupauksen tulisi sisältää resurssien lisäksi myös muita arvotekijöitä kuten toimittajan yhteistyön myötä saamat kyvykkyydet, ja sen miten ja milloin arvo toteutuu, muodostuu tästä hyvin haasteellinen tilanne kompleksiselle ohjelmistoliiketoiminnalle. Työssä huomataan, että arvolupauksen tekeminen muodostuu tasapainotteluksi eri kriteerien välille kuten luotettavuus, selkeys, kattavuus, tekemisen kustannukset ja asiakaskohtaisuus.

Toisin kuin arvolupaus, liikesuhteiden markkinointi fokusoituu viestinnällään yritysten välisen yhteistyön tuomaan arvoon. Vertailemalla liikesuhteiden markkinointia arvolupauksen määritelmiin, huomataan liikesuhteiden markkinoinnin sisältyvän laajempiin arvolupauksien määritelmiin. Liikesuhteiden markkinointi osoittaa liikesuhteiden arvoulottuvuuksien monipuolisuuden, joiden tunnistaminen tarjoaa mahdollisuudet kilpailuedun kehittämiseen. Konkreettiseksi keinoksi kilpailuedun muodostamiseen liikesuhteiden markkinointi esittää arvoa tuottavien palveluiden avulla kilpailemisen. Liikesuhteiden markkinoinnin teoria antaa kuitenkin vain vähän viitteitä siitä, miten liikesuhteiden arvo kyetään viestimään asiakkaalle.

Tässä työssä suurin osa asiakasarvoa koskevista lähteistä ei käsitellyt asiakasarvoa ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta, mikä saattoi vääristää päätelmiä, sillä ohjelmistoliiketoiminnalla on monta erityispiirrettä, jotka vaikuttavat arvon ymmärtämiseen. Lähteet

pyrittiin valitsemaan sen perusteella, kuinka relevantteja ne ovat ohjelmistoliiketoiminnan kannalta. Suurin osa asiakasarvon teorioiden tutkimuksesta keskittyy kuitenkin asiakasarvoon toimialariippumattomasti, joten työhön sisällytettiin myös useita lähteitä, jotka eivät koskeneet ohjelmistoliiketoimintaa.

Asiakasarvon määritelmä on kirjallisuudessa kehittynyt monimutkaisempaan suuntaan. Ensimmäiset teoriat asiakasarvosta tunnistivat asiakasarvon ainoastaan vaihtokaupaksi, jossa tarkastelun kohteena on hankinnasta seuraava nettohyöty. Uudempi kirjallisuus sisällyttää asiakasarvon käsitteen sisälle lähes kaiken asiakkaan ja toimittajan elinkaaren aikana tapahtuvan vuorovaikutuksen. Tällainen kaikki yhteistyöelementit kattava elinkaariarvo on kuitenkin hyvin haasteellista määrittää. Ohjelmistoliiketoiminnassa asiakasarvoon vaikuttavat esimerkiksi asiakasyrityksen henkilöstön kyvykkyydet ja asenteet, jonka seurauksena asiakasarvon määrittämiseen täytyy sisällyttää myös ennusteita, jotka pohjautuvat aikaisempiin kokemuksiin. Jatkotutkimuksena voisi olla empiirinen tutkimus asiakasarvon määrittämisen teoreettisten mallien eroavaisuuksista yritysten käyttämiin arvonmäärittämisen malleihin. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella myös sitä, kuinka merkittävästi projektin alussa tehdyt laskennalliset arviot arvosta eroavat toteutuneesta arvosta.

LÄHTEET

Alajoutsijärvi, K., Mannermaa, K. and Tikkanen, H. (2000). Customer relationships and the small software firm: A framework for understanding challenges faced in marketing. *Information & management*. Volume 37, Issue 3, 1 April 2000, pp. 153 – 159.

Anderson, J., Narus, J. and Narayandas, D. (2009). *Business Market Management: understanding, creating, and delivering value*. 3rd ed. Pearson Education.

Barney, S. (2008). A product management challenge: Creating software product value through requirements selection. *Journal of Systems Architecture*. Volume 54, Issue 6, June 2008, pp. 576 – 593.

Boehm, B. (2006). Value-Based Software Engineering: Overview and Agenda. *Value-Based Software Engineering*. pp. 3 – 14.

Cusumano, M. (2004). *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*.

Cusumano, M. (2008). The Changing Software Business: Moving from Products to Services. *Computer*. Volume 41, Issue 1, Jan. 2008. pp. 20 – 27.

Eggert, A., Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 17. No. 213.

Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*. Volume 69. February 2018. pp. 80 – 90.

Free, E. (2017). 2018 Predictions: The Next Generation of Software Business Models. *Software World*. Vol. 48 Issue 6. pp. 22–23, 2 p.

Gordijn, J. and Akkermans, J. (2003). Value-based requirements engineering: exploring innovative e-commerce ideas. *Requirement Engineering*. Volume 8. Issue 2. pp. 114 – 134.

Gronhaug, K. and Möller, K. (2005). High-tech marketing: Fact or fiction. *The Finnish Journal of Business Economics* 1, p. 96.

Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction, value. *Marketing Review*. Vol. 1. No. 1. pp. 5 – 14.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Marketing*. Vol. 19. Issue 2. pp. 99 – 113.

Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: from 4Ps to 30Rs*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Heinonen, K. (2004). Reconceptualizing customer perceived value: The value of time and place. *Managing Service Quality*. Vol 14, Issue 2/3, pp. 205 – 215.

Helander, N. and Ulkuniemi, P. (2012). Customer perceived value in the software business. *The Journal of High Technology Management Research*. Volume 23, Issue 1, pp. 26 – 35.

Heredia, A. and Palacios R., Amescua, A. (2015). Software Business Models from a Distribution Perspective: A Systematic Mapping Study. *Procedia Computer Science*. Volume 64. 395 p.

Lin, J.J.Y. and Lin, YS. (2007). Research and Development of a CMMI-Compliant Requirement Management System for Software Engineering. *Lecture Notes in Computer Science book series. LNCS*. Volume 5236.

Lusch, F., Vargo, S., O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Volume 83. Issue 1. pp. 5 – 18.

Macdonald, E., Kleinaltenkamp, M., Wilson, H. (2016). How business customers judge solutions: Solution Quality and value in use. *Journal of Marketing*. Vol. 80. Issue 3. pp. 96 – 120.

Molineux, P. (2002). *Exploiting CRM: Connecting with customers*. Hodder & Stoughton, London, 2002.

Nieuwenhuis, L., Ehrenhard, M. and Prause., L. (2018). The shift to Cloud Computing: The impact of disruptive technology on the enterprise software business ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 129. April 2018. pp. 308–309.

Payne, A., Frow, P., Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 45. Issue 4. pp. 467 – 489.

Rintamäki T., Kuusela, H. and Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value proposition in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 17. Issue 6. pp. 621 – 634.

Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. and Lauterborn, R.F. (1994). *Integrated marketing communications*. NTC Publishing. Lincolnwood.

SEI CMMI Product Team. (2004). *Introduction to CMMI*. Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Shaw, M. (2002). *Everyday Dependability for Everyday Needs*. Supplemental Proceedings of the 13th International Symposium on Software Reliability Engineering, IEEE Computer Society. pp. 7 – 11.

Spinellis, D. (2016). *Managing a Software Business*. IEEE Software. Volume 33. Issue 5. Sept.-Oct. 2016. pp. 4–7.

Walter, A., Ritter, T., Gemunden, H. (2001). *Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*. *Industrial Marketing Management*. Volume 30, Issue 4, May 2001, pp. 365 – 377.

Webster, F.E. (1994). *Market-driven management: How to define, develop and deliver customer value*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 1994.