



Kirjoittaja vastaa F-Securen innovaatiotoiminnasta sekä pilotointiohjelmista. Hän työskenteli aiemmin liiketoiminnan kehittämisessä, tuotemarkkinoinnissa sekä tuotehallinnossa. Ennen siirtymistään F-Securen palvelukseen vuonna 1998 hän toimi Nokian Tutkimuskeskuksessa. Hautanen on koulutukseltaan sähkötekniikan diplomi-insinööri (Helsingin Teknillinen korkeakoulu), pääaineinaan tietoliikennetekniikka sekä kansainvälinen markkinointi.

#### F-Secure

F-Secure on alan edelläkävijä "tietoturva palveluna" -liiketoimintamallillaan. Yhteistyö lukuisien operaattoreiden kanssa kautta maailman osoittaa, että F-Secure on tällä hetkellä maailman markkinajohtaja tällä osa-alueella.

F-Securen liikevaihto oli vuoden 2009 kolmella ensimmäisellä neljänneksellä 93.4 milj. euroa, kasvua vastaavaan vuoden takaiseen jaksoon 13 %. Liikevoitto vuoden 2009 kolmella ensimmäisellä neljänneksellä oli 19.8 milj. euroa, joka vastaa 21 % liikevaihdosta. F-Securen jakelukanavat jakaantuvat kahteen suurempaan kokonaisuuteen: liiketoiminta operaattoreiden kautta (ISPT, mobiili- ja laajakaistaoperaattorit) on 49 % kokonaisliikevaihdosta ja liiketoiminta muiden kanavien kautta (perinteinen lisenssimyynti yrityksille ja kuluttajille) on 51 % kokonaisliikevaihdosta.

# F-Secure: Kokemuksia ohjelmistojen lisenssimyyntin muuttumisesta palvelumyynniksi

**F-Secure on onnistuneesti pystynyt kilpailemaan kansainvälisillä markkinoilla lisäämällä lisenssipohjaisten myyntikanavien rinnalle palvelumyynnin operaattoreiden kautta. Muutos tuotepohjaisesta toiminnasta palveluliiketoiminnaksi ei ole ollut helppo - muutokset ovat vaikuttaneet koko organisaation tapaan toimia. Toisaalta onnistunut muutos on auttanut yritystä saavuttamaan merkittävän aseman kansainvälisillä markkinoilla. Palveluliiketoiminnassa tuotehallinnon rooli on korostunut toimien tuotekehityksen, myynnin ja markkinoinnin sekä taloushallinnon kokoavana voimana. Korostunut tuotehallinto onkin muotoutunut suuremman tiimin yhteistyöksi jossa jokaisella jäsenellä on oma rooli sekä erikoisosamisalue.**

## Lyhyesti F-Securesta

F-Securen lupaus, 'suojaava korvaamattoman' korostaa digitaalisen aineiston suojaamisen tärkeyttä. Ensisijainen ja tärkein tehtävämme on suojata asiakkaidemme arvokasta aineistoa tietoturvahilta ja varmistaa, ettei se häviä, oli kyseessä tietokone tai mobiililaitte.

## F-Securen liiketoimintainnovaatio – tietoturvaa operaattoreiden kautta

Menestyksekkäs innovaatio voi syntyä soveltamalla jonkin toisen liiketoiminnan sektorin mallia toiseen. Näin kävi myös F-Securessä vuosittain vaihteessa. Kymmenisen vuotta sitten tietoturvamarkkinat oli vielä pääasiassa lisenssimyyntiä – tuotteita sai ostettua jälleenmyyjiltä tuotelaatikoissa. Markkinoita dominoivat suuret Yhdysvaltalaiset ohjelmistojätkit kuten Symantec ja McAfee. Strategiointia kautta havahduimme siihen, että menestyäkseen kilpailussa monikymmenkertaisten jättien kanssa tulisi kehittää toisenlainen toimintamalli kuin kilpailijoilla.

Vuonna 2000 päätimme perustaa erillisen sisäyrityksen joka myi tietoturvaa operaattoreiden kautta. Filosofiana taustalla oli se, että ohjelmistojen myynti muuttuu vähitellen lisenssituotteiden myynnistä palvelumyynniksi massamarkkinoilla. Samaa aikaan laajakaistaliittymien myynti oli operaattoreilla vahvassa kasvussa, joten myyntikanava oli otollinen, uusi maaperä. Lisenssimyyntistä ei kuitenkaan luovuttu, vaan katsottiin että sen rinnalle tulisi palvelutyypin myyntikanava, jolla käyttäjä saa haluamansa ohjelmiston hyödyn itselleen. Analogia löytyy esimerkiksi automaailmasta. Auton voi ostaa omaksi, huoltopalvelusopimuksella tai ilman. Auton voi myös vuokrata tai hankkia leasing-auto. Paikasta toiseen pääsee tietysti myös taksilla tai limousine-palvelulla, mutta käyttökokemuksella saadaan luotua hyvin erilainen palvelu.

## Tietoturva palveluna

Tietoturva palveluna -konseptissa merkittävin asia ei ole pelkästään kuukausilaskutus, vaan koko arvoketjun mukaanotto. Loppukäyttäjä voi nauttia turvallisesta Internet kokemuksesta, operaattori omistaa jakelukanavan sekä asiakassuhteen, ja me F-Securessä tuotamme palvelun. Kun lisenssipohjaisessa myynnissä tuotteen ominaisuudet korostuvat ja tuotteella itsellään on arvo kuluttajalle, vastaavasti palvelupohjaisessa maailmassa korostuu käyttökokemus, ja arvo muodostuu asiakkaan omissa prosesseissa. Kun lisenssimyyntissä tuote ja jakeluketju ovat erillään toisistaan, palvelumyynnissä palvelu ja jakeluketju ovat tiukemmin integroitu yhteen, jolloin arvo myyntikanavalle syntyy pitkäaikaisesta asiakassuhteesta. Lisenssituotteen myynnissä arvo kanavalle syntyy perinteisesti myynnin helppoudesta ja katteista.

Loppukäyttäjälle tuottamamme palvelu näkyy operaattorin tarjoamana, operaattorin logolla brändätyinä ohjelmistona jonka asetuksista tai

päivityksistä käyttäjän ei tarvitse huolehtia. Operaattorit laskuttavat tietoturvapalvelun joko erillisenä rivinä kuukausittaisen laajakaistalaskun yhteydessä, tai yhdistettynä laajakaistan hintaan.

Tällä hetkellä operaattoreiden kautta tuleva liikevaihtomme on noussut jo 49 %:iin kokonaisliikevaihdosta ja on vuoden 2009 kolmella ensimmäisellä neljänneksellä yhteensä 44.3 milj. euroa. Palvelujamme tarjoaa yli 200 operaattoria yli 40:ssä eri maassa.

## Palveluliiketoiminnan vaikutukset tuotteen elinkaareen

Palveluliiketoiminnalla on ollut vaikutuksia myös tuotteen elinkaareen. Tuotepohjaisessa (lisenssi) liiketoiminnassa julkaisuja on tyypillisesti muutaman kerran vuodessa, kun taas palveluliiketoiminnassa niitä on jatkuvasti. Tällöin tuotelanseeraukset tulee miettiä uudestaan.

Palveluliiketoiminta vaikuttaa myös siihen että tuettuja ohjelmistoversioita ei voi olla useita, ääri-esimerkinä voisi olla jokin web-sovellus josta on vain viimeisin versio käytössä. Jos palvelu muodostuu sekä loppukäyttäjän tietokoneeseen asennettavasta ohjelmistokomponentista, että verkossa olevasta backend-palveluista (esim. tietoturvaohjelmisto ja päivityspalvelimet), käytännössä pelkän viimeisimmän ohjelmistoversion tukeminen ei riitä, vaan ohjelmistojen arkkitehtuurin sekä komponenttien tulee olla yhteensopivia useiden versioiden kanssa.

Palveluliiketoiminta tulee siis huomioida sekä teknisessä arkkitehtuurissa ja prosesseissa, myynnissä ja markkinoinnissa. Kiihkeärytminen palveluliiketoiminta ei kuitenkaan sulje pois "perinteistä" lisenssimyyntiä.

## Tuotehallinto kolmen kulttuurin välimaastossa

Tuotehallinto tyypillisesti toimii kolmenlaisen "kulttuurin" välimaastossa: taloushallinto, myynti ja markkinointi, sekä tuotekehitys. Tämä vaatii kapasiteettia ja ymmärtämystä toimia erilaisten ja eritaustaisten ihmisten kanssa. Tuotehallinnossa voi olla haasteellista määrittää prioriteettia oman toiminnan suhteen. Lisenssipohjaisessa myynnissä tuotelanseerauksia tehdään harvakseltaan, yksi tai kaksi vuodessa, joka auttaa aikatauluttamaan tuotepäällikön tekemisiä. Tyypillinen esimerkki voisi olla seuraavanlainen: projektin alussa määritellään projektin budjetti taloushallinnon kanssa, sekä sovitaan vaatimusmäärittelyt tuotehallinnon kanssa. Projektin loppuvaiheessa otetaan mukaan myynti ja markkinointi, sekä tehdään itse lanseeraus.

Siirryttäessä palvelutyypiseen liiketoimintaan ei varsinaisia lanseerauksia ole, ja toiminta on enemmän jatkuvaa kuin syklistä. Tämä tarkoittaa tuotehallinnolle sitä, että sekä taloushallinnon, tuotekehityksen ja myynnin/markkinoinnin kanssa tulee olla jatkuvasti tekemisissä. Kolme tahoa vetää tuotepäällikköä omiin suuntiinsa joka hetki.

## Tuotehallinto palvelutyypisessä liiketoiminnassa

Kun palveluliiketoimintamme käynnistyi toden- teolla, tuotehallinnosta tehtiin suuremman tiimin yhteistyö jossa tuotepäällikön eri roolit jaettiin osiin. Nykyisessä organisaatiossa tuotehallinto koostuu useista ihmisistä eri rooleissa tuoden mallin, joka skaalautuu paremmin palveluliiketoimintaan sekä kasvavalle yritykselle.

Tuotemarkkinointipäällikön rooli on strateginen, kentälle kommunikoiva markkinatuntija. Ratkaisun hinta, myyntikanava sekä pidemmän tähtäimen visio tuote- ja julkaisuteemoille kuuluu tähän rooliin. Tuotemarkkinointipäällikkö tuntee markkinatilanteen sekä ratkaisun positioinnin kilpailijoihin verrattuna. Karkeasti voisi sanoa, että rooli on 80 % ulkoista kommunikointia ja 20 % sisäistä.

Tuotepäälliköllä on vastuullaan tekninen tuote/ palveluomistajuus. Hän tietää palvelun tai tuotteen julkaisun yksityiskohdat sekä omasta että kilpailijoiden vastaavista palveluista ja on vastuussa tuotteen pysymisestä kilpailukykyisenä. Roolista 20 % on ulkoista kommunikaatiota ja 80 % sisäistä.

### Tuotehallinnon roolitus palvelutyypisessä liiketoiminnassa

|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Product Marketing Manager =<br/>Markkinatuntija</b><br>Kentälle kommunikoiva rooli<br>Hinta, kanava, markkinointi, tuote-<br>positiointi ja pidemmän tähtäimen visio<br>80% ulkoinen / 20% sisäinen | <b>Product Manager =<br/>Tuotetuntija</b><br>Tekninen tuoteomistajuus<br>Tuotteen (ja kilpailijoiden)<br>yksityiskohtainen tekninen tuntemus<br>20% ulkoinen / 80% sisäinen rooli                           |
| <b>Sales Engineer =<br/>Asiakkuustuntija</b><br>Ratkaisujen advokaatti kentällä<br>Toimittaa uudet tuotevaatimukset<br>asiakkailta<br>90% ulkoinen / 10% sisäinen rooli                                | <b>System / Product Architect = Teknologia<br/>ja arkkitehtuuri</b><br>Pidemmän aikavälin teknologinen visio<br>Päivittävät arkkitehtuuri ja teknologiset<br>ratkaisut<br>10% ulkoinen / 90% sisäinen rooli |

© 2009 F-SECURE CORPORATION

Myynti-insinööri tai paikallinen tuotepäällikkö vastaa asiakkuuksien tuntemista ja toimii ratkaisujen advokaattina kentällä yhdessä myynnin kanssa. Rooliin kuuluu tuotevaatimusten toimittaminen kentältä tuotepäällikölle. Roolista 90 % on ulkoista kommunikaatiota ja 10 % sisäistä.

Tuotearkkitehti vastaa pidemmän aikavälin teknologisesta visiosta ja kilpailukyvyistä. Rooliin kuuluu päivittäiset arkkitehtuuri ja teknologiset ratkaisut. Roolista 10 % on ulkoista kommunikaatiota ja 90 % sisäistä (Fsecure-taulukko).

### Tuotehallinto ja ketterä kehitys

Ketterä kehitys luo hyvän pohjan palveluliiketoiminnalle. Se kuitenkin vaatii tuotehallinnolta paljon enemmän kuin perinteinen vesiputousmalli, jota usein käytetään lisenssipohjaisessa liiketoiminnassa. Kun lisenssipohjaisessa myynnissä määritellään asiakkaiden tarpeet, ne dokumentoidaan, analysoidaan ja priorisoidaan määräajoin projektin alussa, palvelupohjaisessa maailmassa tämä työ tehdään jatkuvana iteraationa. Lisenssipohjaisessa toiminnassa muutosten hallinta pyritään jäädyttämään heti projektin alussa ja myynnille pystytään esittämään melko tarkkojakin roadmappeja. Palvelukeskeisessä toiminnassa roadmapit esitetään vain teematasolla. Kun lisenssipohjaisessa toiminnassa kehitystilannetta arvioidaan suuremmilla milestoneilla (Alpha, Beta, Release Candidate, Release to Manufacturing, General Availability), palvelupohjaisessa toi-

minnassa kehitystilannetta arvioidaan toimivilla demoilla ja tehdyn työn, kokonaistymäärän ja resurssien mukaan. Palvelutyypissä liiketoiminnassa tuotehallinto ei siis pääse helpolla – se vaatii jatkuvaa uudelleenpriorisointia sekä tilanteen mukaan elämistä. Tuotehallinnon jakaminen rooleihin luo kuitenkin hyvät edellytykset toimia tulevaisuuden ohjelmistokehityksen yhä kiihtyvässä rytmissä.

### Yhteenveto

Tuotteiden lisenssimyynti on muuttumassa palvelutyypiksi liiketoiminnaksi. Olemme onnistuneesti tuoneet perinteisen tuotemyyntikanavan rinnalle palvelumyyntikanavan operaattoreiden kautta. Vaihdos tuotemyynnistä palvelumyynniksi on vaikuttanut koko organisaatiomme tapaan toimia ja koko arvoketjumme tuotekehityksestä lähtien on mukautunut palvelumyyntikanavaan. Palvelumyynnissä tuotteen elinkaarimallissa korostuu aika eikä versiot. Tuotehallinnon rooli tuotekehityksen, myynnin ja markkinoinnin sekä taloushallinnon kokoavana voimana korostuu palvelumyynnissä tuoden näitä alueita lähemmäs toisiaan. Perinteisen tuotehallinnon malli yksittäisine tuotepäälliköineen ei toimi palvelutyypissä mallissa, vaan tuotehallinto on enemmänkin vahvan tiimin yhteistyötä. Tällaisella mallilla tuotehallintoon kuuluvat jäsenet eri rooleissaan pysyvät tehokkaammin huolehtimaan päivittäisestä yhteistyöstä yrityksen eri funktioiden kanssa.

