

Christian Kivistö

Kilpailija-analyysi uudelle digitaaliselle palvelumallille

Case: Henkilöstöpalveluyritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Christian Kivistö Kilpailija-analyysi uudelle digitaaliselle palvelumallille
Sivumäärä Aika	61 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Markkinoiden kehittyessä ja kilpailun kiristyessä teknologian merkitys henkilöstön löytämiseksi kasvaa entisestään. Yritysten on kehitettävä uusia innovatiivisia ja digitaalisia menetelmiä vastatakseen työmarkkinoilla esiintyviin kilpailuvoimiin. Kilpailuympäristössä yritysten on parannettava kilpailukykyään ja ylläpidettävä kilpailuetuaan. Toimialalle on kehitettävä uusia ja tehokkaampia menetelmiä, jotka vastaavat nykyaikaisten markkinoiden kehittymisen suuntaa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jossa päätavoitteena oli tehdä kilpailija-analyysi henkilöstöpalvelualalla kilpailevista digitaalisista palvelumalleista. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös tulla toimimaan osana toimeksiantoyrityksen strategista kehitystoimintaa ja selvittää kilpailijoiden tulokulmia teknologian hyödyntämisessä digitaalisten palvelumallien kehitystoiminnassa. Kilpailijoiden kehittämien palvelumallien vaikutukset näkyvät monessa tasossa ja vaikuttavat markkinoiden liikkeeseen ja suuntaan. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on tunnistaa yleistä kilpailua toimialalla, kilpailussa käytettäviä strategioita sekä auttaa ymmärtämään kilpailun ominaispiirteitä. Kilpailija-analyysin avulla kehitetään menetelmiä, joiden avulla voidaan ylläpitää kilpailukykyä ja saavuttaa kilpailuetua.</p> <p>Opinnäytetyön teoria pohjautuu kilpailija-analyysiin ja strategiaan perustuvaan kirjallisuuteen, jossa käsitellään kilpailijoiden tunnistamista, kilpailuedun saavuttamista sekä kilpailija-analyysin tekemiseen käytettäviä malleja. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin haastatteluilta sekä verkossa julkaistusta julkisesta materiaalista.</p> <p>Kilpailijoiden palvelumallit antoivat tietoa markkinoilla käytössä olevista ratkaisuista, joita voitiin SWOT-nelikenttäanalyysi- ja Benchmarking menetelmiä hyödyntäen verrata omaan toimintaan. Tätä tietoa voitiin hyödyntää toimeksiantoyrityksen oman digitaalisen palvelumallin ominaisuuksien kehittämisessä. Vertailemalla eri palvelumalleja oli mahdollista nähdä markkinoilla olevien ratkaisujen toimivuutta sekä hyödyntää analyysia palvelumallin ideoinnissa ja kehitystoiminnassa. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työmarkkinat ovat kehittymässä kohti mobiilia ja enemmän digitaalista tapaa toimia. Työnvälityksen merkitys kasvaa ja digitaalinen kilpailu kiristyy.</p>	
Avainsanat	Kilpailija-analyysi, digitalisaatio, digitaalinen palvelumalli, pelillistäminen, henkilöstöpalveluala, henkilöstövuokraus

Author(s) Title	Christian Kivistö Competitive analysis for a new digitalized staffing model
Number of Pages Date	61 pages + 2 appendices April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho Senior Lecturer
<p>An evolving market creates competition; new talents and technology become more fundamental elements on the labor market. Organizations have to develop new innovative and digital ways to stay competitive in the market. Organizations have to strengthen their competitive performance and maintain their competitive advantage. To respond to the evolution of the market, it is necessary to develop new and more effective ways to compete.</p> <p>This thesis is a development project with the main objective to create a competitive analysis of a new digitalized staffing model. As part of the client company's strategic development project the objective was also to find out competitors' approaches using technology on digitalized staffing models. Digitalized staffing models developed by competitors meets the trend on the market. The purpose of the competitive analysis is to recognize industry competition, recognize the strategies that are used in competition and to help understand competition and how to sustain competitive performance or gain competitive advantage.</p> <p>The theory of the thesis is based on the literature on competitive analysis and competitive strategy. Competitive models were created by well-known authors focusing on competitor recognition, gaining competitive advantage and creating competitive analysis. The material for the thesis was collected from interviews and public online information.</p> <p>Analyzing the competitors staffing models gave information about the features that were proven to work on the market. The competitors' staffing models were analyzed using SWOT-analysis and Benchmarking models. The client organization was able to use this information to develop its own digitalized staffing model. Analyzing competitors staffing models make it possible to see the operability of their applications. The results of this analysis were used to improve product development. The results of the thesis show us that the labor market is evolving to a more digitalized way to operate.</p>	
Keywords	Competitive analysis, digitalized staffing model, digitalization, gaming, human resource management, recruiting, recruitment, staffing

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta, tarkoitus ja tavoitteet	1
1.2	Kehittämishanke ja tiedonhankinta	3
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
2	Toimiala	4
2.1	Henkilöstöpalveluala	4
2.2	Kilpailu	4
2.3	Markkinat	5
3	Kilpailija-analyysi	7
3.1	Kilpailija-analyysin määritelmä	7
3.2	Kilpailijoiden tunnistaminen ja kilpailuedun saavuttaminen	8
3.3	Kilpailija-analyysimallit	10
3.3.1	Kilpailuun vaikuttavat voimat	11
3.3.2	David Aakerin kilpailija-analyysimalli	14
3.3.3	Benchmarking	17
3.3.4	SWOT-analyysimalli	18
4	Tiedonhankintamenetelmä ja aineiston käsittely	20
4.1	Kehittämishanke ja siihen liittyvät kysymykset	20
4.2	Opinnäytetyön aineiston keruu	21
5	Kehittämishankkeen tulokset	21
5.1	Kilpailija-analyysi	21
5.2	Henkilöstöpalveluyritys X digitaalinen palvelumalli	22
5.3	Kilpailija 1	27
5.4	Kilpailija 2	31
5.5	Kilpailija 3	37
5.6	Kilpailija 4	42
6	Johtopäätökset	46
6.1	Kilpailija-analyysin johtopäätökset	46
6.2	Digitaaliset palvelumallit	47
6.3	Kehittämishankkeen jatkotoimenpiteet	52

7	Yhteenveto	54
7.1	Opinnäytetyön tavoite	54
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	54
7.3	Opinnäytetyön arviointi	55
	Lähteet	57

Liitteet

Liite 1. Digitaalisen palvelumallin määritelmä (Myynti- ja kehitysjohtaja 2017. Henkilöstövuokrausyritys X, haastattelu 6.2.2017, Helsinki).

Liite 2. Pelillistämisen määritelmä (CTO & Teknologiajohtaja haastattelu 2017. Henkilöstövuokrausyritys X, haastattelu 6.2.2017, Helsinki).

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta, tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö käsittelee kilpailija-analyysia, kohdistuen uudelle digitaaliselle palvelumallille henkilöstöpalvelualan markkinoilla. Työn tarkoituksena on selvittää toimeksiantoyritykselle markkinoilla toimivat merkittävät kilpailijat, jotka ovat lähteneet kehittämään uutta digitaalista palvelumallia henkilöstöpalvelualan ja henkilöstövuokrauksen toimikenttään. Henkilöstöpalvelualan digitaalinen kilpailu alan osaajista on kasvanut yhä merkittävämmäksi kilpailuvoimaksi nykyisillä ja tulevaisuuden markkinoilla. Kilpailijoiden kehittämien palvelumallien vaikutukset näkyvät monessa tasossa ja siksi markkinoiden aktiivinen seuranta on tärkeä toimenkuva yrityksen kasvulle ja kilpailukyvyn parantamiselle. Kilpailija-analyysia tehdään, jotta omaa palvelumallia kehittävä yritys osaa paremmin reagoida kilpailijoiden kehittämiin uusiin toimintamalleihin.

Työ toteutettiin osana toimeksiantoyrityksen merkittävää uudistamis- ja kehittämishanketta. Aihe on valittu toimeksiantajan toimesta täydentämään yrityksen strategista lähestymistä markkinakentän uudella osa-alueella ja laajentamaan kilpailijaseurannan kokonaisuutta. Aihe on tärkeä, koska markkinat muuttuvat jatkuvasti ja luovat yrityksille uusia haasteita sitouttaa henkilöstöä. Tekniikan kehittyessä työmarkkinat ovat digitaalisen murroksen partaalla, ja yritysten on lähdeävä kehittämään uusia teknisiä menetelmiä tai toimintatapoja osaavan henkilöstön löytämiseksi. Henkilöstöpalvelualan uuden palvelumallin pelillistäminen ja digitalisaatio tekevät globaalia murrosta, joka tulee muuttamaan koko henkilöstöpalvelualan toimintaa.

Tämä opinnäytetyö tukee toimeksiantoyrityksen strategiaa ja kehittämistoimintaa. Kilpailija-analyysilla pyritään selvittämään markkinoilla olevia eri tulokulman omaavia henkilöstövuokrauksen digitaalisia ratkaisuja. Työ on suunnattu strategiasta vastaavalle toimeksiantoyrityksen päättävälle johdolle sekä kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita strategisesta kilpailija-analyysista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää merkittävät uudet kilpailevat palvelumallit, jotka tarjoavat uudenlaista digitaalista tapaa toimia henkilöstöpalvelualan markkinoilla. Digitaalisella palvelumallilla tarkoitetaan uutta digitaalista rekrytoinnin kanavaa tai ratkaisua henkilöstövuokrauksen toteuttamiseen. Palvelumallin tarkoitus on helpottaa työnhakua keskittämällä vuokratyötä yhteen palveluun. Tällainen palvelumalli on esimerkiksi älypuhelinsovellus, joka edistää ja helpottaa työnhakua ja työn tarjontaa. Arkikielessä tällaisesta digitaalisesta palvelusta puhutaan nimityksellä ”applikaatio tai sovellus”. Opinnäytetyössä tuotetaan tietoa kasvavalle yritykselle sen kilpailijoiden käyttämien digitaalisten palvelumallien ratkaisuista ja näiden ratkaisujen viemisestä mobiiliin. Yrityksen kehittämistyössä on tärkeää huomioida jatkuva kilpailijaseuranta, jota tulisi jatkaa aktiivisesti opinnäytetyön jälkeen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kilpailija-analyysi ja selvittää markkinoilla toimivia kilpailevia digitaalisia palvelumalleja, jotka saattavat tuoda uutta näkökulmaa ja ideoita tuotekehitykseen. Lopputuloksena syntyy kattava analyysi kilpailijoiden lähestymiskulmasta digitaalisessa toimikentässä henkilöstöpalvelualalla. Opinnäytetyö on kohdistettu toimeksiantoyritykselle sekä lukijoille, jotka ovat kiinnostuneita henkilöstöpalvelualan digitaalisesta toimintamallista.

Opinnäytetyö rajautuu kilpailijoihin, jotka ovat lähteneet tarjoamaan uutta digitaalista palvelumallia mobiilissa suoritettavaan työn välitykseen. Työ rajataan palvelumalleihin, joilla on yhteyttä rakennusalaan, logistiikassa tai teollisuudessa suoritettavaan työn välitykseen. Koska toimeksiantoyritys on rakennusalaan erikoistunut yritys, työn ulkopuolelle on rajautunut toimialat, jotka eivät liity tai ei ole suoraa yhteyttä rakennusalaan, logistiikkaan tai teollisuuteen. Tällaisia palvelualoja ovat esimerkiksi kauneudenhoitoala ja vähittäiskauppa. Työssä huomioidaan myös globaalit palvelumallit, koska Aasian tai Pohjois-Amerikan markkinoilla toimivat palvelumallit saattavat kilpailla myös Euroopan markkinoilla. Palvelumalli, joka luo selvän kilpailutilanteen on myös vartenotettava kilpailija. Analyysissä ei oteta huomioon digitaalisten palvelumallien rahoitukseen.

1.2 Kehittämishanke ja tiedonhankinta

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke toimeksiantoyritykselle, jossa tehdään kilpailija-analyysi kilpailijoiden käyttämien digitaalisten palvelumallien ratkaisuihin. Tässä opinnäytetyössä tiedonhankinta koostuu toimeksiantoyrityksen päättäjien haastatteluista sekä verkossa julkaistusta julkisesta tiedosta kilpailijoiden toiminnasta. Toimeksiantoyrityksen päättävän henkilöstön haastatteluista saatiin arvokasta tietoa kilpailija-analyysin lähestymiskulman valintaan. Teoriatieto perustuu kilpailija-analyysiin, strategiaan ja kilpailukykyyn viittaavaan kirjallisuuteen.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Pelillistäminen viittaa pelimäisten, erityisesti tietokonepelimäisten, elementtien tuomista yrityssovelluksiin. Alun perin termi tarkoitti laajasti kaikkia pelimäisiä osa-alueita, muun muassa nopeasti reagoivia käyttöliittymäelementtejä ja kaunista grafiikkaa. Nykyään termi tarkoittaa useimmiten lähinnä sellaisia pelillisiä elementtejä, jotka kannustavat tekemään tehtäviä palkinnon toivossa. Palkintona voidaan käyttää rahallisia palkkioita, tavarapalkkioita tai virtuaalisia palkkioita esimerkiksi trophies, awards ja credits. (CTO Teknologijaohdaja 2017.)

Uudella digitaalisella palvelumallilla tarkoitetaan älypuhelinsovellusta (uudella arkikielessä käytetyllä nimityksellä "App"), joka on suunniteltu Android ja IOS käyttöjärjestelmäpohjaisille alustoille ja puhelimille. Älypuhelinsovellus näyttää työnhakijoille avoinna olevat työpaikat ja työn tarjoajille vapaina olevat työntekijät. Tunnetuimpia vastaavia markkinoilla olevia sovelluksia ovat esimerkiksi Wonolo ja JobToday.

Digitaalinen palvelumalli on parempaa palvelua ja uudenlainen toimintamalli, jossa asiakkaamme ja vuokramiehet kohtaavat 24/7. Lisäämme taustalla tekoälyä ja koneoppimista jolloin jatkossa työ ja tekijä kohtaavat mahdollisimman tehokkaasti, meidän roolimme on tuolloin jatkossa enemmänkin pitää huolta siitä, että hyväksymme palveluumme vain parhaat tekijät. (Myynti- ja kehitysjohtaja, Henkilöstövuokrausyritys X 2017b.)

2 Toimiala

2.1 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat pääsääntöisesti henkilöstövuokrauksen-, rekrytointin, henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin sekä konsultoinnin palveluita monille eri toimialoille (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto). Henkilöstövuokrauksessa ja rekrytointitoimeksiannoissa vuokrauksen kautta työllistetty työntekijä täyttää tilaavan yrityksen eli kohdeyrityksen tilapäistä tai pidempiaikaista työn tarvetta. Henkilöstövuokrauksessa toimeksianto perustuu henkilöstövuokrausyrityksen ja tilaavan yrityksen eli kohdeyrityksen väliseen sopimukseen sekä henkilöstövuokrausyrityksen ja työntekijän väliseen sopimukseen. Tässä sopimuksessa henkilöstövuokrausyritys sopii työntekijän kanssa työnteon suorittamisesta tilaavan yrityksen määrittämässä tehtävissä. Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (2006/1233) 3§ mukaan vuokratulla työntekijällä tarkoitetaan ”työntekijää, joka on tehnyt sopimuksen Suomessa tai ulkomailla toimivan sellaisen työnantajan kanssa, joka on siirtänyt työntekijän tämän suostumuksen mukaisesti toisen työnantajan käyttöön”.

2.2 Kilpailu

Henkilöstöpalveluyritysten Liiton ja Työ- ja elinkeinoministeriön arvioiden mukaan Suomessa on noin 1336 henkilöstövuokrausta tarjoavaa yritystä (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2015; Siljamäki 2015). Kansainvälisen työnantajajärjestön CIETT mukaan Euroopassa vuokratyöntekijöiden määrä on arviolta noin 11,3 miljoonaa ja suurimmat markkina-alueet ovat muun muassa Iso-Britannia (4 189 000), Ranska (2 051 000), Puola (920 000), Saksa (839 000), Alankomaat (701 000), Espanja (496 000) ja Italia (466 000). Pohjoismaat muodostavat yhdessä noin (424 000) suuruisen vuokratyöntekijöiden markkina-alueen (Kansainvälinen työnantajajärjestö CIETT Economic Report 2016). Vuokratyöntekijöitä liikkuu Euroopan työmarkkinoilla vuosittain yli 11 miljoonaa, joka tarjoaa työnantajille erinomaisen mahdollisuuden monipuolisen osaamisen löytämiselle. Kilpailu alan ammattilaisista ja osaajista on kovaa ja tarjoaa samalla monipuolisen kehitysmahdollisuuden

henkilöstöpalvelualan yrityksille. Mikäli omilta kotimaisilta markkinoilta ei löydy etsittävää osaamista, monet henkilöstöpalveluyritykset ovat lähteneet etsimään tarvittavaa osaamista ulkomaisilta markkinoilta.

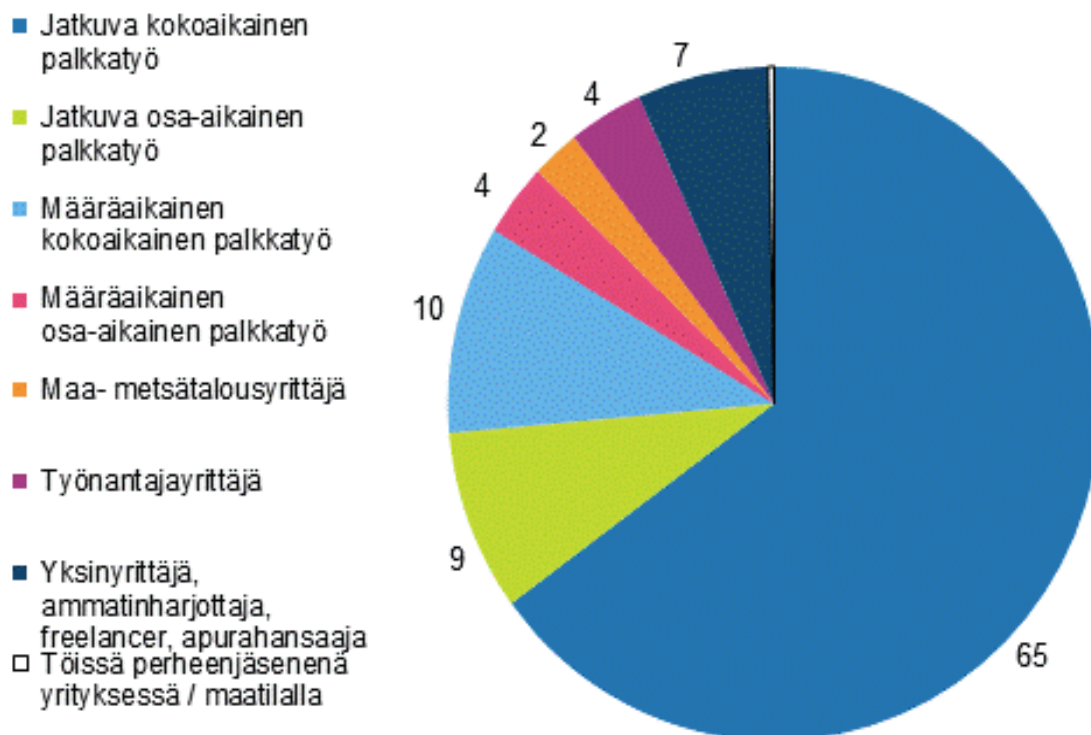
Euroopan markkinoilla suurimmat ja tunnetuimmat henkilöstövuokrausta tarjoavat yritykset ovat Adecco, Randstad ja ManpowerGroup. Suomessa tunnetuimpia henkilöstövuokrausta tarjoavia yrityksiä ovat Barona, Adecco Finland Oy, Manpower Group ja VMP Group. Suomessa rakennusosalalla tunnetuimpia henkilöstövuokrausta tarjoavat yritykset ovat muun muassa Barona, VMP Group ja Selektä Henkilöstöpalvelut Oy. Vuonna 2016 henkilöstöpalveluiden liikevaihdon arvo oli Suomessa 1059,65 miljoonaa euroa (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto, Liikevaihtotiedustelu 2017).

2.3 Markkinat

Henkilöstöpalvelualan markkinoiden kilpailu alan osaajista on äärimmäisen kovaa. Osaajien sitouttaminen ja löytäminen vaativat jatkuvasti uusia teknisiä menetelmiä. Markkinat kasvavat nopeasti ja henkilöstövuokrausta tarjoavat yritykset ovat nousseet merkittäviksi työnantajiksi, sillä vuokratyösuhteessa maailmanlaajuisesti työskenteli vuonna 2014 kansainvälisen työnantajajärjestön CIETT arvion mukaan noin 71,9 miljoonaa ihmistä. Euroopassa vuokratyöntekijöiden määrä on arvioilta noin 11,3 miljoonaa ihmistä. Maailmanlaajuisesti suurimmat markkina-alueet henkilöstöpalvelualalla ovat Intia, Yhdysvallat, Kiina ja Eurooppa (Kansainvälinen työnantajajärjestö CIETT Economic Report 2016). Suomessa henkilöstöalaa käytetään kansainvälisen työnantajajärjestön CIETT arvion mukaan 35 prosenttia muuta Eurooppaa vähemmän, joka mahdollistaa hyvän kehittymismahdollisuuden henkilöstöpalvelualan markkinoilla (Herrala 2016). Euroopan markkinat kasvavat vuosittain noin 5 prosenttia (Kansainvälinen työnantajajärjestö CIETT Economic Report 2016).

Henkilöstöpalvelualan kasvu on ollut Suomessa nopeaa ja työllistää merkittävän määrän ihmisiä eri toimialoille. Vuokratyötä tekee Suomessa vuosittain noin 100 000 työntekijää ja henkilötyövuosia kertyy vuodelle arviolta noin 30 000 henkilötyövuotta (Lönström 2017).

Työnteon erilaiset muodot työllisillä vuonna 2014, 15–64-vuotiaat, %



Kuvio 1. Työnteon muodot vuonna 2014 (Tilastokeskus työvoimatutkimus 2014).

Vuokratyösuhteissa yleisimmät työsuhteiden muodot ovat määräaikaiset työsuhteet. Kuten kuvio 1 nähdään, määräaikaisten työsuhteiden määrä on suhteellisen pieni. Liikkuvan työvoiman ja työelämän murroksen myötä, Suomessa on suuri potentiaali vuokratyösuhteiden kasvattamiselle työmarkkinoilla. Henkilöstöpalvelualan käytettävyyden ollen noin 35 prosenttia Eurooppaa vähemmän, markkinat antavat mahdollisuuden kasvattaa vuokratyövoiman osuutta. Vuokratyöntekijöiden kokonaismäärää tarkastellessa huomioidaan kaikki vuokratyöt yhden päivän pituisesta työstä useamman kuukauden pituiseen työhön. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2015.) Henkilöstöpalvelualan liiton ja Työ- ja elinkeinoministeriön arvioiden mukaan Suomen markkinoilla on noin 1336 henkilöstövuokrausta tarjoavaa yritystä (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2015; Siljamäki 2015).

3 Kilpailija-analyysi

3.1 Kilpailija-analyysin määritelmä

Kilpailija-analyysimallien avulla pystytään selvittämään yrityksen ja kilpailijoiden toimintaympäristöä sekä määrittelemään markkinoiden suuntaa ja liikettä. Kilpailija-analyysi tukee yrityksen toimintastrategian määrittämistä. Kilpailija-analyysi kertoo, ketkä ovat kilpailijoita ja analyysi auttaa ymmärtämään eroja yrityksen oman toiminnan ja kilpailijoiden välillä. Analyysi myös osoittaa kilpailussa käytettäviä muuttuvia strategioita. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on antaa tietoa yleisestä kilpailutilanteesta ja sen kehittymisestä, sekä määrittää vahvuuksia ja heikkouksia oman yrityksen ja kilpailijoiden toiminnassa. Tavoitteena on ennakoida markkinoiden muutoksia ja mahdollisia uusien kilpailijoiden tuomia uhkia. Kilpailija-analyysi rakennetaan määrittämään tekijöitä, jotka ohjaavat kilpailijoita. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tavoitteet ja kilpailijoiden olettamukset omasta markkina-asemastaan. Kilpailija-analyysi myös määrittelee mitä kilpailijat tekevät tai ovat kykeneviä tekemään. Tässä määritelmässä on huomioitava käytössä olevat strategiat, toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, sekä kuinka yritys kilpailee omassa toimintaympäristössään. (Porter 1980, 47-49.)

Kilpailija-analyysin tekemisessä selvitetään kilpailijoiden tavoitteita. Tavoitteet viittaavat yritystoiminnan kasvuun, laajentamiseen ja kannattavuuteen, sekä siihen, missä yritys haluaa lähitulevaisuudessa olla. Analyysin vaiheisiin kuuluu myös kilpailijoiden nykyisen markkinanäkemyksen selvittäminen sekä käytössä olevien strategioiden arviointi. Analyysi antaa tietoa nykyisestä markkinatilanteesta, jota voidaan määritellä eri analyysimallien avulla. (Barney 2007, 53-57, 83.) Kilpailija-analyysillä voidaan todentaa markkinoilla olevia uhkia ja mahdollisuuksia, joka antaa tietoa joko hyökkäävän tai puolustavan strategian kehittämiseen. Analyysillä profiloidaan kilpailijoita, määritetään kilpailijoiden toimintatehokkuutta sekä tunnistetaan kilpailijoiden tulevaisuuden suunnitelmia. Nämä auttavat varautumaan kilpailijoiden liikkeisiin, sekä luomaan raamit tehokkaalle kilpailustrategialle. (Bensoussan & Fleisher 2002, 144.)

3.2 Kilpailijoiden tunnistaminen ja kilpailuedun saavuttaminen

Kilpailija-analyysin lähtökohtana on kilpailijoiden tunnistaminen. Ensin on määriteltävä oma kilpailuympäristö, jossa toimitaan. Mikäli markkinoilla ei ole yhden tietyn yrityksen aiheuttamaa monopoliasemaa, on lähdettävä selvittämään, ketkä ovat kilpailijoita, jotka toimivat samalla toimialalla. Ketkä siis ovat varteenotettavimmat yrityksen kilpailijat ja tarjoavatko he vastaavia tai korvaavia tuotteita tai palveluja. Yrityksen on myös selvitettävä millaisia ovat kilpailijoiden tavoitteet ja kilpailussa käytettävät strategiat. (Aaker 2010, 42-44.) Kilpailijoiden tunnistamisessa on merkittävää havaita myös mahdollisten epäsuorien kilpailijoiden uhka. Epäsuorilla kilpailijoilla tarkoitetaan sellaisia kilpailijoita, jotka tarjoavat vastaavanlaisia tuotteita tai palveluja. Esimerkiksi The Coca-Cola Company ei huomionut kilpailijoita, jotka tarjosivat veden, jäätteen ja hedelmäpitoisten juomien tuotteita. Tässä markkinakentässä epäsuorat kilpailijat nousivat suuriksi toimijoiksi. The Coca-Cola Company olisi voinut lisätä kasvupotentiaaliaan laajentamalla valikoimaansa vesi- ja hedelmäpitoisilla juomilla. (Barney 2007, 57.)

Kilpailijoita voidaan tunnistaa markkinaperusteella ja toimintaympäristön perusteella. Kilpailijoita voidaan luokitella esimerkiksi kokoluokan, kasvun, vakavaraisuuden, tuottavuuden, tavoitteiden tai liiketoimintastrategian perusteella. Kilpailijoita voidaan myös profiloida digitaalisen lähestymisen, asiakaskunnan, tuotantoperusteella, innovaatioiden, markkinoinnin, vahvuuksien ja heikkouksien tai kilpailustrategian mukaan. (Aaker 2010, 45-55, 56-59.) Kilpailijoiden profiloinnilla voidaan seurata kilpailijoita tietyn toiminnan perusteella tai tietystä näkökulmasta.

Kilpailuetu juontaa juurensa yrityksen strategiaan. Strategia määritellään toimintana tai suunnitelmana, kuinka tullaan menestymään omassa toiminnassaan. Yritysstrategia perustuu yleisesti omaan missioon tai tavoitteisiin ja se antaa teoreettista tietoa siitä, kuinka kasvatetaan suorituskykyä markkinoilla. Strategia on suunnitelma siitä, kuinka kilpaillaan menestyksekkäästi ja saavutetaan kilpailuetua. Strategiaa arvioidessa ja valitessa tulee huomioida mikä strategia olisi tiettyyn vaiheeseen tai tilanteeseen sopivin ja menestyksekkäin. Sopivan strategian valintaan esimerkiksi SWOT-analyysimalli on erinomainen työkalu. (Barney 2007, 4, 11-15.)

Kilpailuetu on verrattavissa käytettävän strategian toimivuuteen. Kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttaa käytössä olevan kilpailustrategian menestyminen. Yrityksen kilpailuetu määritetään taloudellisena arvona, jota yritys pystyy tuottamaan enemmän kuin sen kilpaileva yritys. Tässä tilanteessa enemmän taloudellista arvoa tuottava yritys on suorituskykyisempi kuin kilpaileva yritys. Kilpailuetu voi olla joko lyhytkestoista tai pitkäkestoista. (Barney 2007, 17-19.) Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on ymmärrettävä omia kilpailijoitaan, ja heidän käyttämiä strategioita. Analyysissa tulee myös huomioida mahdolliset tulevaisuuteen vaikuttavat uhkat ja mahdollisuudet. Kilpailuedun saavuttamiseksi, yrityksen on osattava ennakoida mahdollisia tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Aaker 2014, 38-39, 40-42.)

Kilpailuetua voidaan saavuttaa omilta kilpailijoiltaan oppimalla. Esimerkiksi General Motors ja Toyota tapauksessa, jossa General Motors oppi Toyotalta tuottoisaa ja korkealaatuista autojen valmistusta. Vastineeksi General Motors ajoi Toyotan markkina-asioita ja lainsäädäntöä Yhdysvalloissa. Tässä tapauksessa oppiva osapuoli kehittää toimintaansa ja kehittyi tehokkaammaksi kilpailijaksi. Riskinä tällaisessa tilanteessa on, että kilpailijat saattavat ryhtyä kopioimaan samaa strategiaa tai toimintamenetelmää saavuttaakseen itse kilpailuedun markkinoilla. (Barney 2007, 414.)

Jokainen yritys pyrkii kehittämään omaa toimintaansa ja samalla heikentämään kilpailijoidensa suorituskykyä. Suorituskykyä tehostavat usein myös kilpailijoiden yhteenliittymiset eli yritysfuusiot tai hankinnat. Barney (2007, 52-54) mukaan, kilpailuedun saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi markkinakenttää on lähdeittävä selvittämään Porterin viiden kilpailuvoiman (Five Forces) mallin mukaan (ks. Kuvio 2).

Barneyn mukaan kilpailuetua voidaan saavuttaa esimerkiksi hinnoittelustrategialla tai tuotteen tai palvelun differoinnilla. Hinnoittelustrategiassa asiakasryhmiin pyritään vaikuttamaan laskemalla omien tuotteiden tai palvelujen hintoja selvästi kilpailijoita alhaisemmiksi. Tällaista hinnoittelustrategiaa käyttää esimerkiksi Suomessa toimiva norjalainen urheiluliikekonsepti XXL Sports & Outdoor, joka pyrkii olemaan halvempi kuin lähistöllä toimivat kanssakilpailijat (XXL Sports & Outdoor, 2017). Tuotteen- tai palvelun differentiaalistrategialla yritys saavuttaa kilpailuetua vaikuttamalla asiakkaiden ostopäätöksiin lisäämällä asiakkaiden ostohalua tuotteen tai palvelun valinnassa. Tässä strategiassa tuotteeseen tai palveluun lisätään ominaisuuksia, jotka lisäävät asiakkaiden ostohalua tai pyritään erottautumaan kilpailijoiden tuotteista tai palveluista.

Esimerkiksi Rolex-kellot pyrkivät erottautumaan Timex-kelloista valmistalla Rolex-kellot vankasta kullasta. Mercedes-Benz käyttää differenttistrategiaa erottautuakseen Hyundaista hienostuneella insinööriyöllä ja tehokkaalla suorituskyvyllä. Differentti perustuu asiakaskuntien luokitteluun, ja pyrkimällä vaikuttaa asiakaskunnan käsityksiin tuotteista tai palveluista. Tietysti asiakkaiden käsityksiin vaikuttavat muun muassa maine, kokemukset, suositukset, markkinointi ja ominaisuudet. (Barney 2007, 200-201, 203-208; Barney & Hesterly 2006, 146-153.) Tehokkaimpia tapoja saavuttaa kilpailuetua on tarjota asiakkaille asiakasarvoa markkinoilla. Asiakasarvojen ylläpitäminen tulisi toimia osana yrityksen liiketoimintastrategiaa.

Kilpailuetua saavutetaan markkinoilla käyttämällä erilaisia strategioita erilaisiin tilanteisiin. Kilpailuetua on se, kun asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita kilpailevan yrityksen sijaan. Tilanteessa, jossa asiakas on valinnut kaikista tarjolla olevista tuotteista tai palveluista juuri kyseisen yrityksen tuottaman hyödykkeen tai palvelun, on saavutettu kilpailuetua markkinoilla. Kilpailuetua lähdetään tavoittelemaan omilla strategisilla valinnoilla ja strategian toimeenpanolla. Pitkäjänteisesti saavutukset osoittavat, onko kilpailuetua saavutettu ja kuinka pitkäkestoista se on ollut. Kilpailuedun saavuttaminen vaatii kuitenkin analyysien tekemistä. (Barney & Hesterly, 2006, 11-13.)

3.3 Kilpailija-analyysimallit

Opinnäytetyön kilpailija-analyysin teoretieto perustuu kilpailija-analyysiin, strategiaan ja kilpailukykyyn perustuvaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Strategia kilpailutilanteessa 1980 (Competitive Strategy 1980) ja kilpailuetu 1985 (Competitive Advantage 1985) ovat Michael E. Porterin kehittämiä tunnettuja malleja, jotka ovat olleet merkittäviä teoksia kilpailija-analyysien kehittymisen ja strategian luomisen perustana (Bensoussan & Fleisher 2002, 144-145). Michael E. Porter on tunnettu amerikkalainen professori, tutkija, ekonomisti, kirjailija, tiedonantaja, teoretikko sekä taloustieteidenprofessori Harvard Business Schoolista. Porter on julkaissut useita eri markkinateorioita ja strategisia kilpailumalleja urallaan. Porterin julkaisut ovat nousseet maailmanlaajuiseen julkisuuteen ja tutkimukset ovat voittaneet useita palkintoja. (Harvard Business School & Michael E. Porter.)

Aakerin kilpailija-analyysimalli on tunnettu kilpailijoiden profilointimalli, joka auttaa tunnistamaan omaa markkinakenttää sekä toimialalla käytettäviä strategioita. Mallin on kehittänyt David A. Aaker, joka on amerikkalainen professori, Prophet konsulttiyrityksen varapuheenjohtaja, tiedonantaja, teoreetikko ja brändikonsultti. Aaker on erikoistunut erityisesti brändistrategioihin ja markkinointiin. Aaker on tunnettu monista maailmanlaajuisista teorioistaan ja julkaisuistaan esimerkiksi Harvard Business Review blogiin ja lehteen. (Prophet, David Aaker 2017.)

SWOT-nelikenttäanalyysimalli on organisaation strategian ja nykytilan määrittämiseen sekä kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien selvittämiseen kehitetty malli. Albert Humphrey oli yritys-strategian asiantuntija, ekonomi ja konsultti, joka tunnetaan parhaiten hänen kehittämästään SWOT-nelikenttäanalyysimallistaan 1960-1970 luvuilla. Humphrey teki yhteistyötä useiden eri kansainvälisten yritysten ja koulujen kanssa. (SRI International 2005.)

3.3.1 Kilpailuun vaikuttavat voimat

Porterin kilpailija-analyysimallia kuvataan viiden kilpailuvoiman mallilla (Five Forces, ks. Kuvio 2), jonka mukaan toimialan kilpailuun vaikuttavaa viisi kilpailuvoimaa: alan kilpailijat ja kilpailu nykyisten yritysten kesken, ostajat, korvaavat tuotteet tai palvelut, toimittajat sekä uudet tulokkaat. Toimiala muodostaa kokonaisuudessaan kilpailukentän ja määrittää kilpailun luonteen sekä kilpailussa käytettävät strategiat. (Porter 1980, 3.)

Porterin kilpailija-analyysimallia hyödynnetään yksittäisen liiketoiminnon tai yksittäisen toimialan kilpailutilanteen tarkastelemiseen ja määrittämiseen. Analyysi kertoo nykyisen ja lähitulevaisuuden tilanteen markkinoilla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221-223.) Analyysimallin tarkoituksena on kehittää oikeanlainen kilpailustrategia, jonka avulla pystytään parhaiten puolustautumaan näitä toimialaan vaikuttavia tekijöitä tai voimia vastaan (ks. kuvio 2). Tehokkain tapa kehittää omaa liiketoimintastrategiaa on analysoida kilpailun kehittymistä sekä arvioida markkinoilla olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Porter 1980, 3-5.)

Porterin kilpailija-analyysia voidaan käyttää toimialan kasvun, kilpailijoiden kilpailutekijöiden ja alalta poistumisen kustannusten määrittämiseen. Analyysin avulla voidaan havaita esimerkiksi vaihtokustannusten tai tuoteominaisuuksien erojen vaikutuksia ostajien, toimittajien sekä alalle pyrkivien uusien tulokkaiden toimintaan. Kilpailuun vaikuttavat voimat antavat tietoa kilpailuvoimien vaikutusvallasta sekä siitä, kuinka ne vaikuttavat toimialan liikkeeseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221-223.) Toimialan kilpailu näkyy parhaiten kilpailussa käytettävien strategioiden toimivuudessa. Kilpailussa käytettäviä strategioita ovat erilaiset markkinointi- ja mainontastrategiat, hintakilpailutus, tuote- tai palveluesittely sekä brändin kehittäminen. Analyysimalli näyttää kilpailuun vaikuttavat syy-seuraussuhteet, jotka saattavat vaikuttaa koko toimialaan. Esimerkiksi eskaloituneella hintakilpailulla saattaa olla vaikutuksia koko toimialaan. (Porter 1980, 17-18.)

Kilpailija-analyysimallilla (ks. kuvio 2) voidaan selvittää esimerkiksi uudelle toimialalle laajentavan tai siirtyvän yrityksen haasteita. Näitä voivat olla esimerkiksi korvaavien tuotteiden aiheuttama kilpailu, investointien tuottavuuden määrittäminen tai toimialalla vaikuttavat lait ja vaatimukset. Valtioiden tai markkina-alueiden lainsäädäntö saattaa asettaa rajoituksia, joilla on vaikutuksia tuotteiden tai palveluiden myyntiin. Näiden lisäksi yrityksen on myös selvitettävä tavarantoimittajien vaikutusvalta, koska toimittajien vaikutusvallalla saattaa olla vaikutuksia tuotteiden jakeluun.

Myös omien asiakkaiden vaikutusvalta on merkittävä, koska asiakkaat vaativat korkeaa laatua ja alhaista hintaa. Omien asiakkaiden vaikutusvaltaan vaikuttavat brändin, laadun sekä tuote- tai palveluominaisuuksien merkitys. Asiakkaat tekevät kuitenkin viimeisen ostopäätöksen, jolla on vaikutuksia yrityksen liikevaihdolliseen kasvuun. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221-223.) Mahdolliset korvaavat tuotteet tai palvelut saattavat olla merkityksellisiä lähitulevaisuudessa, koska markkinoille syntyy uusi kilpailutilanne. Oman kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yrityksen on seurattava korvaavien tuotteiden tai palvelujen hintojen kehittymistä sekä asiakkaiden tuoteuskollisuutta (Porter 1980, 6).



Kuvio 2. Porterin toimialan kilpailukenttää koskeva analyysi (Porter 1980, 4; Lindroos & Lohivesi 2010, 221).

Kun kilpailuun vaikuttavat voimat on analysoitu, toimivan kilpailustrategian luomiseksi yrityksen on pohdittava, minkälaista strategiaa se käyttää eri kilpailutilanteissa. Yrityksen täytyy määrittellä, miten näihin toimialalla vaikuttaviin voimiin reagoidaan ja minkälaisia toimenpiteitä se yritykseltä vaatii. Kilpailija-analyysin tarkoitus on selvittää toimialan suuntaa, toimialalla olevia kilpailijoita, toimialalla tapahtuvaa kilpailua, sekä oman toiminnan heikkouksia ja vahvuuksia. Kilpailija-analyysia tehdään, jotta voidaan aktiivisesti kehittää omaa kilpailustrategiaa. Kilpailija-analyysi auttaa yritystä ymmärtämään kilpailuympäristöä, ja sitä, kuinka kilpailuetua voidaan saavuttaa markkinoilla. (Porter 1980, 29-33.)

Kilpailijoita voidaan profiloida heidän tavoitteiden, olettamusten, kykyjen sekä heidän nykyisten strategioiden mukaan (ks. kuvio 3). Kilpailijoiden profilointimalli tukee Porterin viiden kilpailuvoiman mallia ja sillä voidaan tunnistaa sekä määrittellä kilpailijoita. Porterin mukaan yritykset eivät profiloi omia kilpailijoitaan riittävän usein. Jatkuvaa kilpailijaprofilointia on tärkeää ylläpitää, koska se saattaa paljastaa kilpailijan heikkouksia. Profiloidessa yrityksellä on mahdollisuus saada lisäaikaa vastata kilpailijoiden käyttämien strategioiden muutoksiin.

Kilpailijaprofiloinnilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, kun yrityksellä on mahdollisuus reagoida strategisiin muutoksiin ja valita minkälaista strategiaa se käyttää kilpailussa. Nopeissa strategisissa muutoksissa yritys voi käyttää hyökkäysstrategiaa, jossa ohjataan resursseja omiin vahvuuksiin. Puolustavalla strategialla yritys reagoi markkinoiden uhkiin tunnistamalla omia heikkouksia, joita kilpailijat saattavat hyödyntää kilpailussa. Profilointia on helppo kuvailla esimerkiksi Shakki-pelillä, jossa vastapelaaja tuntee toisen pelaajan seuraavan siirron, pysymällä itse yhden siirron edellä. ”Tehokas hyökkäävä strategia on samalla paras puolustus, myös liiketoiminnassa”. (Bensoussan & Fleisher 2002, 145-149.)



Kuvio 3. Kilpailijaprofiili (The Components Of Competitor Analysis, Porter 1980).

3.3.2 David Aakerin kilpailija-analyysimalli

Kilpailija-analyysissä ensimmäisenä lähdetään tunnistamaan nykyisiä ja potentiaalisia kilpailijoita. Kilpailija-analyysissä on lähdettävä tunnistamaan omaa markkinakenttää ja toimialaa. Yrityksen on selvitettävä, keitä vastaan ylipäättään kilpaillaan ja ketkä ovat yrityksen varteenotettavimmat kilpailijat. Kilpailija-analyysissä on pohdittava, onko markkinoilla korvaavia tuotteita tai palveluja ja mitkä ovat kilpailijoiden tavoitteet ja strategiat? Tutkimalla toimialaa voidaan selvittää mitkä yritykset ovat menestyneimmät kilpailijat, miksi he ovat menestyneet ja miten? Kilpailija-analyysissä kilpailukentän tuntemisen lisäksi on tärkeää tuntea kilpailijoiden käyttämät strategiat sekä mitkä asiat

ja päätökset vaikuttavat omaan kilpailuasemaan ja kuinka kilpailijoiden käyttämiin strategioihin tullaan vastaamaan. (Aaker 2010, 42.) Yrityksen on pohdittava, pystytäänkö näihin tekijöihin ollenkaan varautua? Kilpailukenttää voidaan ennakoita tekemällä tulevaisuuteen viittaavia analyyssejä. Analyyseissa on selvitettävä, ketkä voisivat olla mahdollisia uusia kilpailijoita toimialalla, millaisella tulokulmalla he saapuvat markkinoille ja millaisia mahdollisuuksia heillä on toimialalla. (Aaker 2014, 42-45.)

Kilpailijoita voidaan lähteä tunnistamaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta tai kilpailijoiden strategisen ryhmittelyn näkökulmasta. Asiakaslähtöisessä näkökulmassa on asetettava asiakkaan asemaan ja lähdekö tarkastelemaan kilpailijoita heidän näkökulmasta. Millaisia valintoja asiakas tekee, ja miksi hän valitsee juuri tietyn yrityksen tuotteen tai palvelun, kun tarjolla on muita vastaavia? Kilpailijoiden strategisen ryhmittelyn näkökulmassa huomioidaan yritykset, jotka käyttävät samanlaista tai vastaavanlaista kilpailustrategiaa, sekä omaavat samanlaista osaamista ja voimavaroja. Näitä osaamisia tai voimavaroja ovat esimerkiksi erikoistunut tutkimus- ja kehittämistoiminta, erikoistunut ja koulutettu henkilöstö sekä brändimielikuva. Kun potentiaaliset ja varteenotettavat kilpailijat on tunnistettu, kilpailija-analyysin seuraavassa vaiheessa on ymmärrettävä itse kilpailijoita ja heidän strategioitaan. Kilpailijoiden ja heidän strategioidensa ymmärtämisessä fokus on pidettävä yksittäisten kilpailijoiden tai strategisten kilpailijoiden ryhmien vahvuuksissa ja heikkouksissa. (Aaker 2010, 42-45.)

Kilpailijoiden ymmärtäminen ja heidän kilpailukentän määrittäminen tuovat arvokasta tietoa kilpailijoiden toiminnasta. Kilpailijoiden käytössä olevien liiketoimintastrategioiden vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen saattavat tuoda kilpailuetua tai näyttää mahdollisia uhkia, joihin yrityksen on reagoitava. Tietoisuus kilpailijoiden tulevaisuuden strategioista edesauttavat kilpailuedun saavuttamista. (Aaker 2010, 47.)

Porterin ja Aakerin kilpailija-analyysimallit muistuttavat rakenteeltaan toisiaan. Aakerin kilpailija-analyysimalli ottaa huomioon enemmän kilpailuun vaikuttavia tekijöitä ja tarkastelee kilpailijoiden toimintaa laaja-alaisemmasta kahdeksan eri tekijän näkökulmasta (ks. kuvio 4).



Kuvio 4: Aaker kilpailija-analyysimalli (Aaker & McLoughlin 2010, 47).

Taloudellinen tehokkuus antaa tietoa kilpailijan kasvusta, kannattavuudesta sekä koosta. Seuraamalla kilpailijoiden myynnin ja markkinaosuuden kasvua (ks. kuvio 4), ”koko, kasvu ja kannattavuus”, antaa tietoa kilpailijoiden liiketoimintastrategian toimivuudesta ja markkina-aseman ylläpitämisestä. Vahva liiketoimintastrategia ja markkina-aseman säilyttäminen viittaavat yleensä vahvaan kilpailijaan. Samoin kilpailijan kustannusrakenteen ymmärtäminen antaa tietoa kilpailijoiden hinnoittelustrategiasta, materiaali- ja henkilöstöhinnoittelusta sekä investoinneista. (Aaker 2010, 48-49.)

Kilpailijoiden nykyisten ja aikaisempien strategioiden tunteminen mahdollistavat kilpailijoiden liikkeiden ennakoimisen. Strategisen toiminnan tunteminen antaa tietoa kilpailijoiden strategisista markkinointiliikkeistä ja mahdollisista tavoitteista. Aakerin mallissa oleva kenttä ”päämäärä ja sitoutuneisuus” antaa tietoa kilpailijan kasvustrategiasta ja toiminnan keskittämistä tietyyn toimintaan, esimerkiksi pyrkimys markkinajohtajaksi tietyssä osa-alueessa. Vastaavasti alalta lähdön esteet kertovat kilpailijoiden kyvystä lähteä pois tietyltä toiminta-alueelta. (Aaker 2010, 48-50.) Analyysimallilla voidaan myös analysoida investointien tuottavuutta tai toiminnan kannattavuutta.

Kilpailevan yrityksen päättävän yritysjohtajan aiemman työhistorian, osaamisen ja kokemuksen tunteminen saattavat kertoa yrityksen tulevasta suuntautumisesta. Kuviossa 4 tätä kuvataan organisaation ja kulttuurin tuntemisena.

Tuntemus kilpailijan vahvuuksista ja heikkouksista mahdollistavat ennakoivat liikkeet ja omien vaihtoehtoisten strategioiden kehittämisen tai käyttämisen. Yritys voi käyttää hyväkseen kilpailijan heikkouksia, jossa kilpailija pyrkii kehittämään omaa toimintaansa. Kilpailijan vahvuuksien tunteminen puolestaan kertoo, missä toimintakentissä kilpailija on vahvoilla. Tässä alueessa kilpaileminen saattaa aiheuttaa tarpeettomia riskejä. (Aaker 2010, 51-52.) Kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen edesauttaa kilpailuedun saavuttamista. Esimerkiksi Nintendon menestys alkoi kattavan kilpailija-analyysin määrittämisellä. Nintendo tutki omaa kilpailijakenttäänsä, jossa osasi määrittää oman asiakasryhmänsä. Yritys asettui ostavien asiakkaiden asemaan ja lähti kehittämään omaa markkinastrategiaa tarjoamalla parempaa ja kehittyneempää tuotetta kuin kilpailijansa. Asettumalla asiakasryhmän asemaan, yrityksellä oli mahdollista lähteä kehittämään tuotetta käyttäjien odottamien ominaisuuksien mukaisesti. (Aaker 2014, 45-47.)

3.3.3 Benchmarking

Benchmarking menetelmässä etsitään, seurataan ja tutkitaan toimialan markkinajohtajia. Useimmat markkinajohtajat ovat uudistaneet tai mullistaneet toimialaa. Markkinajohtajien seuranta mahdollistaa oppimisen, jonka avulla yritys voi kehittää omaa toimintaansa ja oppia tunnistamaan kehittämiskohteitaan. Markkinoilla olevia ratkaisuja voidaan seurata, ja analysoida millaisia tuloksia niistä on seurannut (Myynti- ja kehitysjohtaja, henkilöstövuokrausyritys X 2017b). Benchmarking on tehokas tapa lähitulevaisuuden analysointiin. Mikäli yritys on toteuttamassa esimerkiksi projektia tai hanketta, Benchmarking menetelmällä saadaan tietoa markkinoilla toimivista ratkaisuksista. Tässä tilanteessa osataan välttää tietyt lähestymiskulmat, jotka eivät tuottaneet toivottua tulosta. (Harvard Business Review 2000; Harvard Business Review 2007.)



Kuvio 5: Benchmarking prosessi

Benchmarking-mallia hyödynnetään tuotteiden, palveluiden tai liiketoimintojen hyväksi todettujen käytäntöjen todentamiseen. Markkinoilla olevia hyväksi todettuja käytäntöjä verrataan omaan toimintaan ja tietoja hyödynnetään oman toiminnan kehittämisessä (ks. kuvio 5). Benchmarkingia voidaan käyttää myös yrityksen sisäisten yksiköiden väliseen vertailuun. Mallia voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen sisäisten yksiköiden välisten taloushallintoon liittyvien prosessien arviointiin (Lahti & Salminen 2014, 207, 221). Benchmarking menetelmää voidaan käyttää yrityksen nykytilan arviointiin, tavoitteiden asettamiseen sekä kannattavuuden määrittämiseen. Lisäksi mallilla voidaan myös arvioida jonkin tietyn yksikön tehokkuutta. Benchmarking-mallia voidaan hyödyntää niin taloushallinnossa, henkilöstöhallinnossa kuin yritysjohdossa. (Johansson & Raudasoja 2009, 22, 138.)

3.3.4 SWOT-analyysimalli

SWOT-analyysimalli on Albert Humphreyn ja Ken Andrewsinkin kehittämä monipuolinen analysointimenetelmä, jota käytetään organisaation strategian, nykytilan määrittämiseen sekä kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien selvittämiseen. SWOT-analyysi auttaa selvittämään yritykseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä kehittämään omaa yritysstrategiaa tai projektin suunnitteluprosessia. Yritystoiminnassa

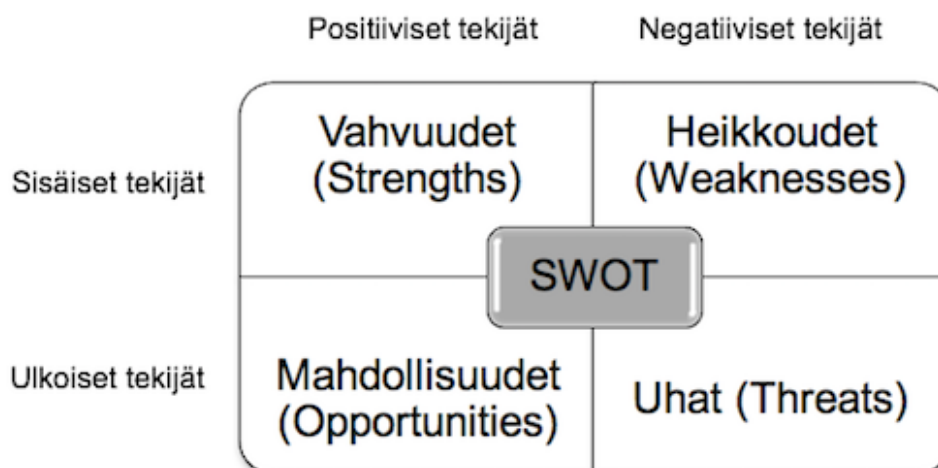
SWOT-analyysimallia käytetään yleisesti strategisten hankkeiden suunnitteluun ja helpottamaan päätöksentekoa. (Bensoussan & Fleisher 2002, 92-95.)

SWOTin avulla analysoidaan nykyinen markkina- ja kilpailutilanne, sekä määritetään kilpailijan tai oman organisaation nykytilanne ja tulevaisuus. Nelikenttäanalyysiin sijoitetaan organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät, joiden avulla saadaan määritettyä kokonaisvaltainen kuva organisaation toiminnasta, kilpailijoiden toiminnasta, kilpailukyvyistä sekä tuotteiden tai palvelujen asemasta (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220). SWOT-analyysillä pyritään vastaamaan kysymyksiin: millainen on toimiala, millainen toimiala on tulevaisuudessa, millaisia ovat kilpailevat voimat ja kuinka voimakkaasti ne vaikuttavat kilpailijoihin sekä mitkä ovat kilpailijoiden oletukset muuttuvasta kilpailukentästä. (Bensoussan & Fleisher 2002, 94-96.)

SWOT-nelikenttäanalyysi jaotellaan vahvuuksiin (strengths), heikkouksiin (weaknesses), mahdollisuuksiin (opportunities), sekä uhkiin (threats). SWOT-analyysi on jaettu neljään tekijään: sisäisiin tekijöihin, ulkoihin tekijöihin, positiivisiin tekijöihin sekä negatiivisiin tekijöihin (ks. kuvio 6). Sisäisiin tekijöihin jaotellaan vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoihin tekijöihin jaotellaan mahdollisuudet ja uhkat. Positiivisiin tekijöihin kuuluvat vahvuudet ja mahdollisuudet. Positiiviset tekijät edistävät tavoitteiden saavuttamista. Negatiivisiin tekijöihin kuuluvat heikkoudet ja uhkat, jotka taas haittaavat tavoitteiden saavuttamista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220; Bensoussan & Fleisher 2002, 96-100.)

Sisäiset tekijät kuvaavat organisaatioon vaikuttavia sisäisiä asioista, esimerkiksi mitkä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet, sekä kuinka nämä vaikuttavat organisaation toimintaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220). Vahvuudet antavat tietoa missä asioissa organisaatio pärjää kilpailutilanteessa ja kuinka niitä voidaan käyttää hyväkseen. Vastaavasti heikkoudet kertovat mitkä toiminta-alueet vaativat kehittämistä ja kuinka ne muutetaan vahvuuksiksi. (Investopedia, 2017.)

Ulkoiset tekijät kuvaavat organisaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, esimerkiksi mitä tietyissä olosuhteissa on mahdollista tapahtua tai millaisia vaikutuksia tulevaisuudella on organisaation toimintaan. Ulkoisten tekijöiden merkitys näkyy erityisesti siinä, miten mahdollisuuksia hyödynnetään, uhkia vältetään ja kilpailuetua saavutetaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220).



Kuvio 6: SWOT-analyysimalli, Lindroos & Lohivesi 2010, Onnistu strategiassa, 220)

4 Tiedonhankintamenetelmä ja aineiston käsittely

4.1 Kehittämishanke ja siihen liittyvät kysymykset

Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa tai sen osa-alueita. Opinnäytetyön kehittämishanke perustuu yritykseltä saatuun toimeksiantoon, josta ilmenee hankkeen tavoitteet ja minkälaista kehittämistoimintaa pyritään kehittämään. Kehittämishankkeella pyritään selvittämään toimialalla kilpailevia uusia digitaalisia palvelumalleja.

Tässä kehittämishankkeessa tuotettiin toimeksiantajalle kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on löytää markkinoilla olevia uusia digitaalisia palvelumalleja, joissa työmarkkinat on viety mobiiliin. Kilpailija-analyysimalleilla selvitetään kilpailijoiden digitaalisten palvelumallien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysi antaa tietoa nykyisestä kilpailusta ja mahdollisesta tulevasta markkina-tilanteesta. Kilpailijoiden palvelumalleihin perehtyessä selvitetään toimeksiantoyrityksen digitaalisen palvelumallin asemaa nykyisillä markkinoilla, digitaalisten palvelumallien ominaisuuksia, sekä digitaalisten palvelumallien vaikutusta kilpailijoihin ja heidän markkina-asemaan. Analyysissa analysoidaan nykyistä ja tulevaa kilpailutilannetta. Kilpailija-analyysin tarkoitus on vastata kysymyksiin, millaisia digitaalisia palvelumalleja markkinoilla on ja mitkä ovat niiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?

Kilpailija-analyysissa hyödynnetään kilpailija-analyysiin, strategiaan ja kilpailuetuun perustuvaa kirjallisuutta ja analyysimalleja. SWOT-analyysimalli ja Benchmarking toimivat ensisijaisina analysointimalleina, kun taas muut kilpailija-analyysimallit tulevat täydentämään analyysia.

4.2 Opinnäytetyön aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön teoria perustuu kilpailija-analyysein, yritystoiminnan kehittämiseen, kilpailuetuun, sekä strategiaan perustuvaan kirjallisuuteen. Opinnäytetyössä hyödynnetään Porterin, Aakerin, Humphreyn ja Benchmarking analyysimalleja. Opinnäytetyön aineisto kerättiin verkosta löytyvästä yleisestä ja julkisesta tiedosta. Tällainen tieto on esimerkiksi kilpailijoiden sovelluksesta tai verkkosivuilta kerättyä tietoa. Toimeksiantajan ohjeistuksena oli kerätä tietoa ”Googlettamalla” eli hakemalla erilaisia digitaalisia palvelumalleja verkosta. Tietoa toimeksiantajan omasta palvelumallista, kilpailija-analyysiin vaikuttavista tekijöistä sekä analyysiin liittyvistä kysymyksistä saatiin haastatteleamalla toimeksiantajan päättävää yritysjohtoa. Haastattelut ovat tärkeitä tietolähteitä opinnäytetyölle, koska haastatteluilla pystytään selvittämään, mitä tekijöitä opinnäytetyössä on otettava huomioon.

5 Kehittämishankkeen tulokset

5.1 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysin tulokset esitellään tässä luvussa. Kilpailija-analyysi tehdään SWOT-analyysilla ja Benchmarking menetelmällä. Kilpailija-analyysissa esitellään ensimmäisenä toimeksiantoyrityksen digitaalisen palvelumallin SWOT-analyysi ja tulokset. Tämän jälkeen esitellään analyysit kilpailijoiden käyttämistä digitaalisista palvelumalleista. Tähän kilpailija-analyysiin valittiin: Treamer, JobToday, Wonolo sekä Neuvoo –nimiset digitaaliset palvelumallit.

SWOT-analyysimalliin kerätään tietoa kilpailijoiden palvelumallien vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista, joita vertaillaan Benchmarking menetelmää hyödyntäen markkinoilla olevaan ”parhaiten toimivaan ratkaisuun”. SWOT-analyysiin kerätään tietoa ainoastaan digitaalisista palvelumalleista. Analyysissa ei huomioida yritysten muuta toimintaa tai rahoitusta. SWOT-analyysissa ei oteta huomioon perusasioita, jotka jokaisessa käyttöliittymässä tulisi olla.

Uusi digitaalinen palvelumalli on muuttanut työnhakua ja työmarkkinoita. Mobiilissa esiintyvät työmarkkinat ovat helpottaneet työnhakua ja työn tarjontaa. Markkinat ovat menossa kohti mobiilia ja digitalisaatiota. Suomen hallitus on esimerkiksi lähtenyt kehittämään digitalisaatiota uudella Työmarkkinatori sovellusalustalla. Henkilöstöpalvelualoilla toimivat yritykset ovat lähteneet kehittämään omia palveluitaan, koska tulevaisuuden työmarkkinat tulevat eri yritysten arvioiden mukaan tapahtumaan mobiilissa. Digitaalisten apuvälineiden hyödyntäminen liiketoiminnassa tulee kasvamaan merkittävästi.

5.2 Henkilöstöpalveluyritys X digitaalinen palvelumalli

Tässä osassa analysoidaan Henkilöstöpalveluyritys X digitaalista palvelumallia. Henkilöstöpalveluyritys X on kotimainen yritys, joka toimii henkilöstöpalvelualan markkinoilla tarjoten parempaa ratkaisua työn tarjontaan ja työllistymiseen. SWOT-analyysissa otetaan huomioon digitaalisen palvelumallin toimintaan liittyviä tekijöitä. Analyysissa ei huomioida perusominaisuuksia, jotka jokaisesta palvelumallista tulisi löytyä.

Toimeksiantoyrityksen oman digitaalisen palvelumallin vahvuudeksi korostuu tuote- ja palvelukehitys. Palvelumalli on erittäin helppokäyttöinen ja selkeä, jota kokematon älypuhelimien käyttäjä osaa käyttää. Sovellusta avatessa ruudulle avautuu ensimmäisenä kirjautumisikkuna, jossa vaaditaan kirjautumista. Kirjautumisessa on valittava valintana joko, ”olen työntekijä tai olen asiakas”. Sovellukseen voidaan rekisteröityä omalla sähköpostiosoitteella. Salasana tallentuu käyttäjän puhelimeen, eikä sitä tarvitse enää syöttää uudelleen, niin kauan kuin käyttäjällä on sama puhelin käytössä.

<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helppokäyttöinen/selkeä - Läpinäkyvyys - Visuaalisuus - Nopeus - Profiilit - Kotimainen + monia kielivaihtoehtoja - Ominaisuudet - Ilmoitus/push-ominaisuus - Työnantaja - Asiakaspalvelu 	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alkutekijöissä/kehitysvaiheessa - Tunnettavuus - Alueellisuus - Käyttäjämäärä - Kulkeminen
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinakasvu/markkinapotentiaali - Ensimmäisten joukossa - Suosituin digitaalinen palvelumalli - Yhteistyökumppanit/asiakkaat - Nopeus vastata kasvavaan kysyntään 	<p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäisten joukossa oleminen - Markkinointi - Käyttäjien puuttuminen - Sitoutuminen - Kilpailijoiden palvelumallit - Ylivoimainen teknologia - Kustannusrakenteelta kevyemmät organisaatiot ja tarjonta

Kuvio 7. Henkilöstöpalveluyritys X SWOT-analyysi.

Palvelumallin tarkoituksena on palvella työntekijää ja tehostaa heidän mahdollisuuksiaan saada töitä. Uudella palvelumallilla työntekijällä on mahdollisuus nähdä tarjottavia töitä, joka vähentää työnhakijan epävarmuutta työnhaussa. Työstä ja työmaasta pystytään antamaan palautetta molemmin puolin. Palautteet ovat nähtävissä tähtiarvosteluna (1 – 5 tähteä). Tämän lisäksi on myös mahdollista antaa kirjallinen palaute, jossa näkyy palautteenantajan nimi. Arvostelu ja palauteenanto tapahtuvat molemmin puolin, jossa työntekijä voi antaa mielipiteensä työn mielekkyydestä, tai vastaavasti asiakas voi antaa mielipiteensä työntekijästä. Henkilöstöpalveluyritys X:n tarkoituksena on toimia niin sanotusti ”erotuomarina”, ja valvoa palautteiden oikeudenmukaisuutta. Arvostelu lisää työntekijän arvon tunnetta, joka mahdollistaa läpinäkyvän palkan kehittymisen. Arvosteluilla on tarkoitus lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta.

Sovellus on rakennettu ”pelillistämään” työnhaku prosessia, mikä luo miellyttävän pelillistävän tunteen sovellusta käytettäessä. Sovelluksen visuaalisuus ja grafiikka muistuttavat pelillisiä ominaisuuksia. Työhausta on tarkoitus tehdä elämyksellistä sekä mahdollisimman helppoa ja hauskaa. Pelilliset elementit täydentävät käyttäjän käyttökokemusta. Sovellukseen on lisätty erilaisia ikoneja, jotka parantavat käyttöliittymän visuaalisuutta ja grafiikkaa. Ikoneja ovat esimerkiksi erilaiset kuvakkeet osaamisesta, ammatista tai työkaluista. Sovelluksessa on käytetty teemana mustaa, keltaista ja valkoista väriratkaisua. Värit ovat tasapainossa, eivätkä häiritse sovelluksen käyttäjää.

Palvelumallin vahvuutena on sen tehokkuus ja nopeus. Sovellus pystyy käsittelemään satoja pyyntöjä sekunnissa, ja toimimaan vuorokauden ympäri. Ihminen pystyy käsittelemään ja muistamaan vain rajallisen määrän toimintoja, kun taas teknologia tekee sen automaattisesti, väsymättä ja unohtamatta. Sovellusta on nopea käyttää ja se vastaa nopeasti käyttäjän antamiin komentoihin. Profiilin luominen on helppoa ja nopeaa, eikä käyttäjä turhaudu kesken rekisteröitymisprosessia. Palvelumallin kehittämisessä on otettu huomioon helppokäyttöisyys ja nopeus, jotta sovellus ei tuntuisi raskaalta tai vaikealta käyttää.

Työntekijälle luodaan oma profiili, johon käyttäjällä on mahdollisuus lisätä tarvittavaa lisätietoa. Käyttäjä voi päivittää omaa profiiliaan ja lisätä erilaista taitoja, esimerkiksi kokemuksia, koulutuksia ja työhistoriaa. Asiakkailta on mahdollisuus nähdä työntekijän profiilista esimerkiksi työkalujen ja auton käytettävyyden. Profiileissa esiintyvät eri ominaisuudet lisäävät asiakkaiden valinnanvapautta oikean työntekijän löytämiseksi. Työntekijällä on myös mahdollisuus lisätä profiiliinsa poissaoloja aikavälille, jossa ei ole mahdollista työskennellä.

Sovellus tarjoaa eri kielivaihtoehtoja kuten: suomi, englantia, viro, venäjä ja romanian. Palvelumallin arvoja lisää kotimainen yritys ja kotimainen sovelluksen kehittäminen. Sovelluksen takana toimii myös työtä välittävä yritys. Sovellus ei ole vain käyttöliittymä, joka toimii työn ilmoittamisen alustana. Sovelluksen on kehittänyt henkilöstövuokrausyritys, joka tarjoaa omia ja asiakkaidensa töitä sovelluksen kautta.

Toimeksiantoa tarjottaessa sovellus ilmoittaa ”push” –notifikaatiolla saapuvasta työstä. Ilmoituksessa näkyy selkeästi kaikki vuokratyöhön tarvittavat tiedot ja ohjeet.

Sovelluksen kautta on mahdollisuus saada nopea vastaus työn aloittamisesta, kun monet välivaiheet jäävät pois keventäen työnhakuprosessia. Sovelluksessa on karttanäkymä, joka näyttää työmaan tarkan osoitteen ja sijainnin. Puhelin ohjaa automaattisesti karttanäkymän työmaalle, joka auttaa käyttäjää löytämään työmaan helpommin. Ongelmatilanteissa käyttäjän on helppoa ottaa yhteyttä asiakaspalveluun selkeällä asiakaspalvelupainikkeella. Painike ohjaa puhelimeen asiakaspalvelun numeron.

Kehitysvaiheessa oleminen lukeutuu palvelumallin heikkouksiin. Digitaalinen palvelumalli on uusi käsitys toimialalla, eikä sovellusta ole vielä julkistettu tarpeeksi isolle kohderyhmälle. Koska sovellus on vasta julkistusvaiheessa, se ei ole tavoittanut vielä riittävän suurta kohderyhmää. Kehitysvaiheessa oleminen herättää kysymyksen: toimiiko sovellus sujuvasti ilman suurempia ongelmia?

Koska palvelumallia ei ole vielä julkistettu, sovelluksen tunnettavuus vaatii markkinointia. Julkistusvaiheen vuoksi sovelluksen käyttäjämäärä on palvelussa vähäinen. Palvelumalli on julkaisemattomassa tilassa ja latauskertoja Google Play –sovelluskaupan mukaan on toistaiseksi noin 100-500. Palvelumalli rajautuu alueellisesti toistaiseksi vain Eteläiseen Suomeen.

Sovellus ei myöskään ota kantaa, pääseekö työntekijä työkohteeseen. Mikäli kohteeseen on vaikea kulkea esimerkiksi julkisen liikenteen riittämättömyyden vuoksi, kulkeminen työkohteeseen jää loppujen lopuksi työntekijän päätettäväksi.

Palvelumallin mahdollisuuksiin lukeutuu markkinapotentiaali. Uusi digitaalinen palvelumalli on toimialalla uusi käsitys ja ensimmäisten joukossa oleminen vahvistaa yrityksen asemaa digitaalisten palvelumallien markkinoilla. Yrityksen kilpailuetua parantaa ensimmäisten joukossa oleminen, jossa käyttäjät oppivat tuntemaan yhden palvelumallin alusta asti. Digitaalisella palvelumallilla on mahdollisuus kasvaa markkinoilla isoksi käyttöliittymäksi, jossa kehitysmahdollisuudet ovat suuret. Sovelluksella on mahdollisuus kehittää digitaalisten palvelumallien markkinoita uudella tehokkaammalla ratkaisulla ja nousta suosituimmaksi liikkuvan työvoiman ratkaisuksi markkinoilla.

Mahdollisuutena nähdään myös isojen yhteistyökumppaneiden mukana oleminen. Sovelluksella on mahdollisuus kasvaa niin sanotusti kelluvaksi ja itseohjautuvaksi käyttöliittymäksi, jossa asiakkaat ja työntekijät hoitavat työnvälityksen itsenäisesti. Uusi palvelumalli kehittää rakennusalaan kohti mobiilia ja digitaalisempaa suuntaa. Palvelumallilla voidaan hyödyntää käyttöliittymän nopeutta, jotta voidaan vastata markkinoiden kasvavaan kysyntään. Kysynnän kasvaessa haetaan enemmän työntekijöitä, joka mahdollistaa uusien joustavien työsuhteiden luomisen ja käyttäjämäärien kasvattamisen.

Uhkia luovat muun muassa ensimmäisten joukossa oleminen. Toimialalla mobiilissa tapahtuva työnvälitys on toistaiseksi vielä uusi käsitys. Markkinoilla on toistaiseksi hyvin vähän palvelumalleja, jotka tarjoavat mobiilissa esiintyvää työnvälitystä. Toimiala on kuitenkin suuntautumassa teknologisen kehityksen mukana yhä enemmän digitaaliseen ja pelillistävään tapaan toimia. Milloin on oikea aika lähteä digitaalisen palvelumallin tuotekehitykseen ja lanseeraukseen? Mikäli kehitykseen ei lähdetä riittävän suurella markkinoinnilla, sillä ei välttämättä tavoiteta riittävän isoa tai haluttua kohderyhmää. Työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskukset ja KEHA ovat lähteneet toteuttamaan hallituksen kärkihanketta ja edistämään digitaalisuutta, joka samalla markkinoi kilpailevia palvelumalleja. Henkilöstövuokrausyritys X ei ole hallituksen kärkihankkeessa mukana olevien palvelumallien joukossa.

Kilpailevat palvelumallit vähentävät kilpailevien sovellusten käyttäjämääriä. Uhkaksi nousee sovelluksen käyttäjämäärät ja käyttäjien sitoutuminen. Mikäli käyttäjät eivät sitoudu käyttämään tiettyä palvelumallia, on hyvin vaikea saada sovellukseen riittävästi tarjontaa. Henkilöstöpalveluyritys X korosti suurimmaksi uhkaksi ylivoimaisen teknologisen ratkaisun, joka on toimeksiantoyrityksen omaa teknologiaa edistyksellisempää ja kustannusrakenteelta kevyempää. Kevyemmällä kustannusrakenteella kilpailija voi maksaa parempia palkkoja, tinkien omasta katteestaan. Kustannusrakenteelta kevyempi organisaatio saattaa houkutella käyttäjiä tarjoamalla parempia palkkoja. Tämän lisäksi uhkaa saattaa luoda myös liian suuret tilausmäärät. Mikäli tilataan paljon, mutta tarjontaa ei ole riittävästi tarjota, palvelumalli ei tällaisessa tilanteessa toimi. Mikäli töitä ei ole riittävästi tarjolla, käyttäjät eivät sitoudu tiettyyn palvelumalliin ja lähtevät etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja markkinoilta.

5.3 Kilpailija 1

Tässä osassa analysoidaan Treamerin digitaalista palvelumallia. Treamerin palvelumalli on VMP Groupin ja Treamerin kehittämä sovellus, joka on kehitetty vastaamaan digitaalisten työmarkkinoiden kasvavaa kysyntää. SWOT-analyysissä otetaan huomioon digitaalisen palvelumallin toimintaan liittyviä tekijöitä. Analyysissä ei huomioida perusominaisuuksia, jotka jokaisesta palvelumallista tulisi löytyä. Analyysissä ei huomioida palvelumallin rahoitukseen liittyviä asioita.

<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sovelluksen takana oleva työnantaja - Kotimainen - Töiden ilmoittaminen - Ominaisuudet - Palkanmaksu - Nopeus - Pelillistäminen - Visuaalisuus - Profiili - Julkisuus, julkaisu ja yhteistyö 	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profiili - Yksityisyyden suoja - Tunnettavuus - Alkutekijöissä / kehitysvaihe
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinakasvu ja markkinapotentiaali - Ensimmäisten joukossa - Suosituin digitaalinen palvelumalli - Yhteistyökumppanit ja asiakkaat - Monipuolinen tarjonta 	<p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäisten joukossa oleminen - Käyttäjien puuttuminen - Tarjonta - Sitoutuminen - Markkinakasvu - Kilpailijoiden palvelumallit - Ylivoimainen teknologia

Kuvio 8. Treamer SWOT-analyysi.

Treamerin kautta yksityiset käyttäjät tai yritykset voivat tarjota mobiilissa töitä. Treamerin vahvuuksiin lukeutuu sovelluksen takana toimiva henkilöstöpalvelualan yritys. Sovelluksen takana oleva työnantaja pystyy tarjoamaan omia ja asiakkaidensa töitä sovelluksen kautta. Lisäksi tarjontaa lisäävät yksityisten henkilöiden mahdollisuus

tarjota työtä sovelluksen kautta. Palvelumallin kehitystä edistää kotimainen kehitystoiminta. Sovellusta on kutsuttu myös työn tarjonnan ”Uber sovellukseksi”.

Palvelumallilla on monia ominaisuuksia, joissa on huomioitu pelillistäminen. Palvelumalli muistuttaa käyttöominaisuuksiltaan deittipalvelusovellus Tinderiä. Työhön vastaaminen tapahtuu painamalla työn julkaisijan hyväksy tai hylkää painiketta. Ilmoituksessa on näkyvissä työtä tarjoavan henkilön tai yrityksen profiili sekä työn sijainti. Töiden tarjoaminen on helppoa ja tarjonnan määrää kasvattaa yksityisten henkilöiden mahdollisuus tarjota töitä sovelluksen kautta. Palvelumalli käyttää pelimäisiä mobiilille ominaisia ominaisuuksia, joka tekee sovelluksesta mielenkiintoisen käyttää. Sovellus on nopeakäyttöinen, jossa voidaan nopeasti ottaa työtä vastaan. Ominaisuuksiin lukeutuvat muun muassa profiilissa oleva palkanmaksuominaisuus, johon käyttäjä pystyy lisäämään oman pankkitilin ja veroprosentin palkanmaksua varten.

Sovellus on suunniteltu visuaalisesti miellyttäväksi, jossa värit ovat tasapainossa. Sovellusta avatessa avautuu esittelyvideo, joka esittelee palvelun ominaisuuksia. Sovelluksessa on paljon ikoneita ja kuvia, jotka parantavat sovelluksen visuaalisuutta.

Käyttäjä rekisteröityy sovellukseen sosiaalisen median Facebookin kautta. Sovelluksessa ei ole muita vaihtoehtoja kuin kirjautua Facebookin kautta. Sovellus hakee käyttäjän perustiedot, profiilikuvan, sijaintitiedot sekä lähiverkoston eli Facebookissa olevat ystävät. Profiilissa on monia eri ominaisuuksia, joihin pystyy lisäämään osaamista, kokemusta ja muuta ammattitaitoa vastaavaa tietoa. Sosiaalisen median hyödyntäminen tekee rekisteröitymisestä nopeaa.

Palvelumalli on kerännyt julkisuutta muun muassa sosiaalisessa mediassa, lehdistössä ja muussa mediassa. Julkisuus on vaikuttanut esimerkiksi yhteistyöhön eri tahojen kanssa, josta on onnistuttu hankkimaan sijoittajia. Esimerkiksi VMP, Meissa Capital Oy sekä Nordic Business Forum ovat lähteneet mukaan Tremerin toimintaan. Vahvat sijoittajat tuovat lisäarvoa sovellukseen kontakteilla ja rahoituksella. Merkittävä yhteistyö on Työ- ja elinkeinoministeriön, ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintakeskuksen 14.3.2017 lanseeraaman Työmarkkinatoriprojektissa mukana oleminen. Työmarkkinatoriprojekti toimii yhtenä Suomen hallituksen kärkihankkeista, jossa pyritään tehostamaan työllisyyttä, osaamista, kilpailukykyä ja digitalisaatiota.

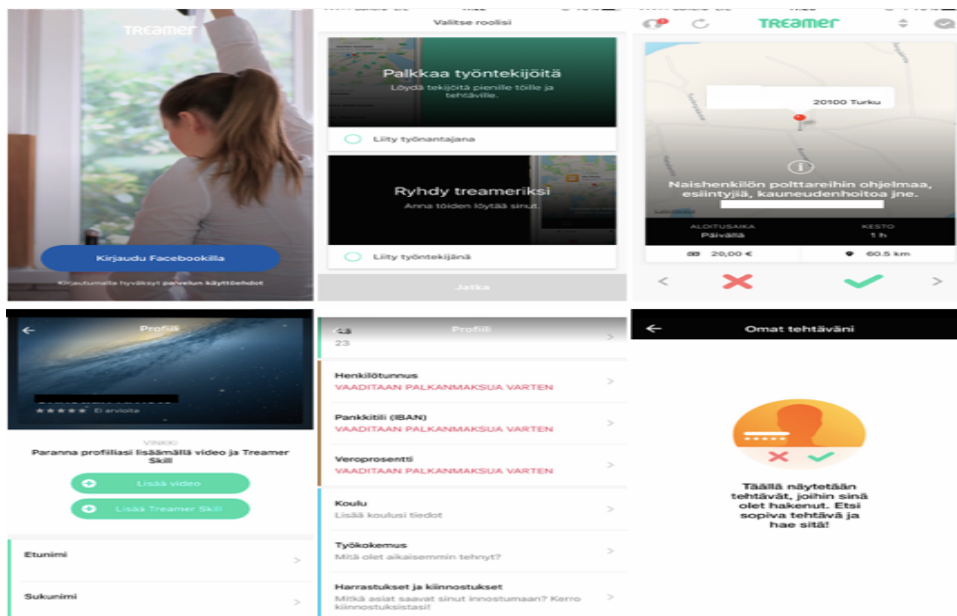
Projektissa mukana oleminen parantaa palvelumallin tunnettavuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö & ELY-keskukset & TE-toimistojen kehittämisen- ja hallintakeskuksen Työmarkkinatori).

Profiilin luominen ja rekisteröityminen ovat sovelluksen heikkouksia. Sovelluksessa ei ole toistaiseksi mahdollista rekisteröityä muulla tavalla, kuin kirjautumalla sosiaalisen median Facebookin kautta. Tämä on suuri heikkous ja uhka sovellukselle, koska sosiaalisen median ollessa ainoa vaihtoehto rekisteröitymiseen, saattaa karkottaa tai vähentää käyttäjiä. Sovellus ei ota huomioon, mikäli käyttäjä haluaa pitää sosiaalisen median yksityisenä erillään sovelluksesta. Tässä tilanteessa käyttäjän ei ole mahdollista rekisteröityä sovellukseen, mikäli Facebookin linkittäminen on pakollista. Sosiaalinen media on julkista, mutta käyttäjälle herää kysymys yksityisyyden suojasta. Sovellus hakee automaattisesti Facebookissa olevat tiedot käyttäjistä esimerkiksi nimi, ikä, sijainti, profiili, profiilikuva, ystävät ja lähiverkosto. Profiilikuva, nimi ja sijainti näytetään muille käyttäjille työtä tarjottaessa. Sovellukseen lisätään palkanmaksua varten pankki- ja verotietoja. Ovatko sovelluksen käyttäjätiedot luottamuksellisia ja turvallisia tietomurtojen varalta?

Digitaalisten palvelumallien markkinat ovat toistaiseksi uusi tapa toimia. Koska palvelumalli on vasta kehitysvaiheessa, sovellus ei ole vielä tavoittanut suurta kohderyhmää. Google Play –sovelluskaupan mukaan sovellusta on ladattu noin 500 – 1000 kertaa. Tämän lisäksi Google Play –sovelluskaupan mukaan, sovellus on vielä julkaisemattomassa tilassa. Koska sovelluskehitys on edelleen keskeneräinen, sovelluksen todellisesta toimivuudesta ei ole takeita. Lisäksi palvelumalli ei ole toistaiseksi saavuttanut tarpeeksi suuria käyttäjämääriä, eikä palvelumallin tunnettavuus ei ole riittävällä tasolla. Tunnettavuuden ja käyttäjämäärien kasvattaminen vaatii tehokasta markkinointia.

Digitaalisten palvelumallien markkinat ovat uudet ja sovelluksella on suuri kasvupotentiaali. Ensimmäisten joukossa oleminen tuo kilpailuetua markkinoille, kun palvelun kehittäminen on aloitettu jo varhaisessa vaiheessa. Ensimmäisten joukossa oleminen tarjoaa mahdollisuuden tulla kehittyneimmäksi palvelumalliksi markkinoille. VMP mukaan markkinat ovat menossa kohti digitaalista suuntaa, ja ”mobiililaitteet ovat työnvälityksen tulevaisuutta” (VMP 2016). Alkuvaiheessa mukana oleminen auttaa kilpailustrategian ja asiakasarvojen kehittämistä. Sovelluksella on mahdollisuus

keskittyä käyttäjiin ja kehittää käyttäjäkokemusta. Saavutukset markkinoilla osoittavat vasta, onko kilpailuetua saavutettu. Palvelumallilla on mahdollisuus kasvaa suosituimmaksi digitaaliseksi palvelumalliksi.



Kuvio 9. Sovellusnäkyä Treamer palvelusta.

Sovelluksella on monipuolinen tarjonta mikä mahdollistaa yhä useampien töiden tarjoajien ja käyttäjien liittymisen. Toimivalla strategialla voidaan kehittää uusia ominaisuuksia, joilla pystytään sitouttamaan sovelluksen käyttäjiä. Kehitystoimintaa tukee useat eri yhteistyökumppanit, asiakkaat ja sijoittajat, jotka tuovat lisäarvoa palvelumallin toimintaan. Yhteistyökumppanit tuovat uusia verkostoja, joiden kautta on mahdollista laajentaa uusille markkina-alueille. Merkittävä yhteistyö on Työ- ja elinkeinoministeriön, ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintakeskuksen 14.3.2017 lanseeraama Työmarkkinatoriprojekti ja alusta, jossa Treamer on mukana yhtenä toimijana hallituksen pilottihankkeessa. Tämä hanke, toimii yhtenä Suomen hallituksen kärkihankkeista, jossa pyritään parantamaan työllisyyttä, kilpailukykyä, osaamista, koulutusta ja digitalisaatiota. Hallituksen kärkihankkeessa mukana oleminen tuo suuren määrän julkisuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskukset ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintakeskus 2017).

Uhkana uudelle palvelumallille on ensimmäisten joukossa oleminen. Mikäli tiettyä konseptia tai toimintatapaa ei ole testattu riittävästi markkinoilla, herää kysymys: ovatko

markkinat valmiita muutokseen? Onko juuri nyt oikea aika lähteä kehittämään käyttöliittymää ja milloin se tulisi julkaista? Kuten jo markkinat osoittavat, toimiala on menossa kohti digitaalista mobiilissa suoritettavaa työnvälitystä. Ensimmäisten joukossa oleminen on riski, koska ei tiedetä, milloin digitaalinen muutos tulee tapahtumaan. Koska markkinoille ei ole vielä kehittynyt suurinta palvelumallia tai ylivoimaista teknologiaa, Benchmarking ei toimi, koska markkinoilla ei ole nähtävissä mitkä toiminnot tai ominaisuudet toimivat toimialalla.

Riskiksi nousee myös käyttäjien vähäinen määrä sekä käyttäjien sitoutuminen. Mikäli palvelussa ei ole riittävästi käyttäjiä, sovelluksen toiminta vaikeutuu, koska tarjontaan ei pystytä vastaamaan. Vastaavasti tarjonnan vähäisyys vaikuttaa palvelumallin toimintaan uhkaavasti, mikäli tarjonta on niin vähäistä, ettei käyttäjille pystytä tarjoamaan riittävästi töitä. Tarjonnan vähäisyys saattaa vaikuttaa käyttäjien sitoutumiseen. Tilanteessa, jossa tarjonta on vähäinen, käyttäjät lähtevät etsimään markkinoilta muita vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka pystyvät vastaamaan käyttäjien lisääntyvään kysyntään.

Kilpailijoiden palvelumallit ovat aina yksi suurimpia uhkia yritykselle. Kilpailussa kilpailijat valtaavat osan markkinaosuudesta ja pyrkivät pääsemään kilpailuedun määrittämään markkina-asemaan. Ylivoimainen teknologia saattaa vaikuttaa käyttäjämääriin. Ylivoimainen teknologia saattaa tarjota ominaisuuksia, johon kilpailevan yrityksen palvelumalli ei pysty vastaamaan. Tällaisessa tilanteessa palvelukehitys on jäänyt kehityksestä jälkeen. Ylivoimainen teknologia saattaa jopa syrjäyttää kilpailevan palvelumallin. Kilpailulla on suoria vaikutuksia muun muassa markkinakasvuun, potentiaaliin, tuottavuuteen sekä tehokkuuteen.

5.4 Kilpailija 2

Tässä osassa analysoidaan JobTodayn digitaalista palvelumallia. JobTodayn palvelumalli on yksi suurimpia digitaalisia palvelumalleja markkinoilla. SWOT-analyyseissä otetaan huomioon digitaalisen palvelumallin toimintaan liittyviä tekijöitä. Analyyseissä ei huomioida perusominaisuuksia, jotka jokaisesta palvelumallista tulisi löytyä. Analyyseissä ei huomioida palvelumallin rahoitukseen liittyviä asioita.

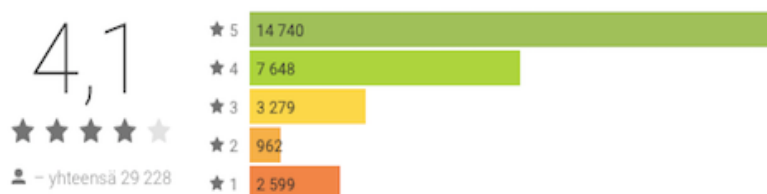
<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suuri käyttäjämäärä - Paljon ammattialoja - Arvostelut - Selkeys - Ominaisuudet ja pelillistäminen - Visuaalisuus - Asiakasluvaukset (24h lupaus) - Etähaastattelu 	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alueellisuus - Tunnettavuus ja markkinointi - Selkeys - Sovelluksen käyttökielet - Tarjonta - Ei työnantajaa sovelluksen takana - Visuaalisuus - Asiakasluvaukset
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paljon käyttäjiä - Laajentaminen - Kasvupotentiaali - Nopeus - Julkisuus 	<p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasvupotentiaalin heikentyminen ja "alkuhuuma" - Kilpailijoiden palvelumallit ja ylivoimainen teknologia - Tarjonta ja ammattiryhmien laajuus - Sitoutuminen ja asiakasluvaukset

Kuvio 10. JobToday SWOT-analyysi.

JobToday sovelluksen vahvuuksia ovat suuri käyttäjämäärä ja ammattialojen laajuus. Google Play mobiilisovelluskaupan mukaan sovellusta on ladattu sovelluskaupassa noin 1 000 000 – 5 000 000 kertaa. IOS käyttöjärjestelmän lataajia ei tähän ole otettu huomioon, joten todellinen latausten määrä on suurempi. Sovellus on saanut paljon huomiota eri medioiden kautta, kuten CNBC, The Telegraph ja Bloomberg. Medioiden kautta kautta palvelumalli on onnistunut kasvattamaan käyttäjämääriä. Suuri käyttäjämäärä takaa riittävän tarjonnan määrän. Sovellus ei ole keskittynyt vain tiettyyn ammattialaan, vaan sovellus tarjoaa laajasti töitä eri ammattiryhmille. Sovelluksen käyttäjät eivät ole keskittyneet tiettyyn ammattialaan, vaan ryhmittyneet oman ammattiryhmänsä mukaan. Käyttäjät ovat ryhmittyneet esimerkiksi rakennusalan työntekijöihin, ravintola-alan työntekijöihin sekä myyntityöntekijöihin. Sovellukseen on asetettu ikäraja 17 vuotta. Sovelluksen keskusteluominaisuus on jatkuvan valvonnan alla, ettei sovelluksen kautta käydä laitonta kauppaa.

Suuren käyttäjämäärän ansiosta, palvelumalli on saanut paljon arvosteluja. Google Play sovelluskaupan mukaan, sovelluksella on yhteensä 29 228 arvostelua, josta kokonaisarvioksi on tullut 4,1/5,0 tähteä. 14 740 käyttäjää on arvostellut 5 tähteä ja 1 tähden arvostelun on antanut yhteensä 2599 käyttäjää. (Google Play a. Sovelluskauppa, JobToday.)

ARVOSTELUT



Kuvio 11. JobToday Google Play –sovelluskauppa arvostelu 10.3.2017 (Google Play, JobToday 2017).

Sovellus on selkeä ja suhteellisen helppokäyttöinen. Sovellus on jaettu 4 eri kategoriaan, jotka sijaitsevan sovelluksen alareunassa. Sovelluksen kategoriat ovat hakuominaisuus, minun työni, chat- ja keskusteluominaisuus, sekä profiili. Hakutoiminnolla käyttäjällä on mahdollisuus hakea avoinna olevia työpaikkoja. Minun työni -toiminto näyttää tehdyt työt tai tulevat toimeksiannot. Chat-ominaisuus näyttää käyttäjän keskustelut, joita on käynyt töiden tarjoajien kanssa. Profiili valikossa käyttäjä pystyy muuttamaan omia henkilötietojaan ja päivittämään omaa profiiliaan. Rekisteröityminen on helppoa ja nopeaa. Sovellus toimii nopeasti ja vastaa käyttäjän antamiin komentoihin.

Sovellus hakee automaattisesti käyttäjän sijaintitiedot, joka määrittää miltä alueelta sovellus näyttää tarjolla olevia töitä. Sijaintia on mahdollista muuttaa, joka näyttää työn tarjonnan käyttäjän haluamalta alueelta. Tämä mahdollistaa työn hakemisen muilta paikkakunnilta. Karttanäkymä näyttää tarkan osoitteen ja sijainnin työpaikalle.

Käyttäjä pystyy päivittämään omaa profiiliaan ja muuttamaan asetuksia koskien sovelluksen ominaisuuksia. Asetuksista voi esimerkiksi valita aktiiviseksi notifiikaatiot eli ilmoitukset, jossa sovellus ilmoittaa viesteistä ja saapuvista työtarjouksista. Käyttäjällä on mahdollisuus tallentaa oma ansioluettelonsa ja työhistoriansa profiiliin.

Sovelluksen visuaalisuus on selkeä, jossa värivalinnaksi on valittu valkoinen tausta ja punaiset painikkeet. Jokaisessa työilmoituksessa on kuva työpaikasta tai yrityksestä, mikä parantaa sovelluksen visuaalisuutta. Sovelluksessa on käytetty pelillistämiseen ominaista grafiikkaa ja ominaisuuksia. Pelilliset ominaisuudet tekevät sovelluksesta mielenkiintoisen käyttää.

JobToday palvelumallilla on 24 tunnin asiakaslupaus, joka takaa käyttäjälle vastauksen 24 tunnin kuluessa esimerkiksi työn tarjonnasta. Asiakaslupaukset näkyvät sovelluksen mainonnassa, jossa luvataan työtä 24 tunnin kuluessa ja käyttäjällä on mahdollisuus saada varma vastaus 24 tunnin kuluessa.

Chat keskusteluominaisuus mahdollistaa etähaastattelun työnhakijoille ja työtä tarjoaville henkilöille tai yrityksille. Chat-ominaisuudella työtä tarjoava henkilö tai yritys voi keskustella suoraan työnhakijan kanssa ja haastatella työhön liittyviä asioita. Chat-ominaisuus muistuttaa WhatsApp, Facebook Messenger tai Tinder deittipalvelusovelluksen keskustelunäkymää. Sovellus antaa käyttäjille mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa keskenään. Työtä tarjoavalle henkilölle tai yritykselle on mahdollista lähettää viesti työtehtävää haettaessa. Keskustelussa on mahdollista nähdä, milloin työn tarjoaja on ollut viimeksi aktiivinen. Jos hakija ei ole itse kiinnostunut työstä, työtä voidaan suositella Facebookin kautta omalle lähiverkostolle.

Sovelluksen heikkoutena esiintyy alueellisuus. Sovellus toimii isoilla Euroopan markkina-alueilla, kuten Iso-Britanniassa, Ranskassa ja Espanjassa. Esimerkiksi monilla alueilla kuten Saksassa tai pohjoismaissa tarjonta on hyvin vähäinen tai sitä ei ole ollenkaan. Tässä tilanteessa sovellus ei välttämättä pysty täyttämään asiakaslupauksiaan eli työtä 24 tunnissa. Työn tarjonta perustuu paikallisiin töiden tarjoajiin. Tarjonta on alueellista, eikä välttämättä suurilla markkina-alueilla Euroopassa ole ollenkaan tarjontaa. Työn tarjonta perustuu paikallisiin töiden tarjoajiin esimerkiksi yksityishenkilöihin ja yrityksiin.

Tunnettavuus on yksi sovelluksen heikkouksia. Sovellus on saanut paljon julkisuutta esimerkiksi lehdistön kautta ja käyttäjämäärät ovat nousseet suureksi. Sovellus on kuitenkin jäänyt hyvin alueelliseksi esimerkiksi Iso-Britannian tietyille alueelle. Esimerkiksi pohjoismaissa, Saksassa, Baltian maissa, sovellus ei ole tavoittanut riittävästi käyttäjiä toimiakseen aktiivisesti.

Sovellus on selkeä ja helppokäyttöinen, mutta kokemattomalle älypuhelimien käyttäjälle, sovelluksen käyttäminen saattaa tuottaa vaikeuksia. Sovelluksen käyttökieleksi ovat rajautuneet vain englanti, ranska, espanja ja katalaani.

Pystyykö sovellus täyttämään asiakaslupauksiaan? Palvelumalli lupaa töitä tai varman vastauksen 24 tunnin sisällä. Mikäli alueellinen tarjonta on vähäistä, asiakaslupauksia on tässä tilanteessa vaikea täyttää.

Sovelluksen suuri käyttäjämäärä on palvelumallin mahdollisuus. Suuri käyttäjämäärä mahdollistaa niin sanotun ”itseohjautuvan järjestelmän”, jossa työnvälitys järjestyy itsenäisesti. Sovelluksen suuri käyttäjämäärä mainostaa sovellusta eli käyttäjät markkinoivat sovellusta omilla kokemuksillaan. Uusien käyttäjien on helppoa löytää ja liittyä sovellukseen, koska sovellus on kerännyt paljon julkisuutta suuressa mediassa.

Käyttäjämäärien kasvaessa, yrityksen on helppo lähteä laajentamaan toimintaansa uusille alueille. Yrityksen kasvupotentiaali on suuri, kun sovelluksella on paljon käyttäjiä ja palvelu on saavuttanut paljon julkisuutta. Tunnettu palvelumalli vakiinnuttaa asemaansa digitaalisten palvelumallien markkinoilla. Palvelumallin suuri käyttäjämäärä antaa sovellukselle mahdollisuuden kasvaa suurimmaksi palvelumalliksi digitaalisen työnvälityksen markkinoilla.

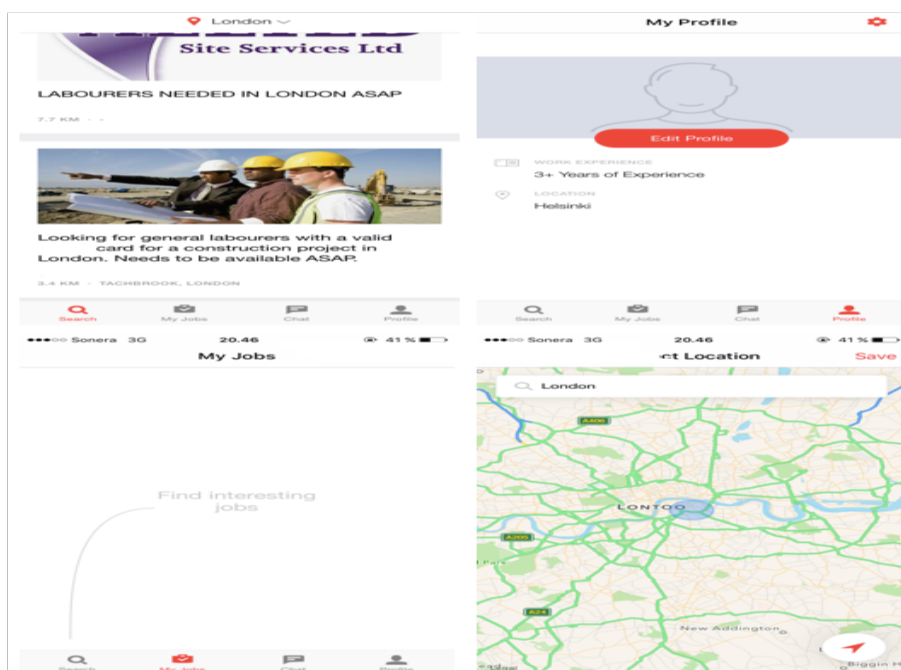
Sovelluksen uhkaksi nousee kasvupotentiaalin heikentyminen. Alkuhuan hidastuminen saattaa vaikuttaa siihen, ettei sovellus saavuta sille asetettuja kasvutavoitteita. Kasvupotentiaalin heikentyminen vaikuttaa uusille alueille laajentamiseen ja uusiin käyttäjämääriin. Kasvupotentiaalin heikentymisellä voi olla vaikutuksia mahdollisten sijoittajien halukkuuteen sijoittaa yritykseen, jonka kasvuvauhti on hidastunut.

Kilpailijoiden palvelumallit ja ylivoimainen teknologia ovat palvelumallin suurimpia uhkia. Kilpailijoiden palvelumallit vaikuttavat suoraan kasvun heikentymiseen ja markkinaosuuteen. Kilpailijoiden palvelumallit vähentävät käyttäjämääriä ja vaikuttavat käyttäjien sitoutumiseen. Markkinoilla olevalla ylivoimaisella teknologialla voi olla vaikutuksia käyttäjien halukkuuteen sitoutua tiettyyn palveluun. Tässä tilanteessa käyttäjät siirtyvät mielenkiintoisemman sovelluksen palveluihin. Teknisesti ylivoimainen

sovellus saattaa julkaista uusia ominaisuuksia, jotka ovat huomattavasti kilpailevia sovelluksia kehittyneempiä.

Uhkaksi korostuu tarjonnan määrän väheneminen. Mikäli alueellisesti ei ole riittävästi tarjontaa, käyttäjämäärät vähenevät ja käyttäjät lähtevät etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Mikäli tarjonnan määrä on alueellisesti vähäinen, se vaikuttaa asiakaslupausten täyttämiseen ja käyttäjäkokemuksiin. Tarjonnan vähäisyydellä on vaikutuksia myös haettavien ammattiryhmien töiden vähäisyyteen. Esimerkiksi tietylle ammattiryhmälle ei ole tarjota riittävästi työtä. Ammattiryhmien laajuudella voi olla vaikutuksia vakiintuneeseen käyttäjäkuntaan. Tässä tilanteessa käyttäjiä on sekalaisesti jokaisesta ammattiryhmästä, eikä sovellukseen ole kehittynyt riittävän suurta tarjontaa tiettyyn ammattiryhmään.

Käyttäjien sitouttaminen sovellukseen on suuri kysymys. Mikäli kilpailevat yritykset kehittävät kehittyneempää tai mielenkiintoisempaa sovellusta, käyttäjät eivät sitoudu tietyn yrityksen palveluihin. Mikäli toisessa palvelumallissa tarjontaa on enemmän tai tarjonta on parempaa, käyttäjät saattavat vaihtaa palvelumallia. Myös asiakaslupausten täyttäminen vaikuttaa käyttäjien sitoutumiseen. Mikäli asiakaslupauksia ei pystytä täyttämään, käyttäjien kokemukset palvelumallista saattavat muuttua.



Kuvio 12. Sovellusnäkyä JobToday palvelusta.

5.5 Kilpailija 3

Tässä osassa analysoidaan Wonolon digitaalista palvelumallia. Wonolon palvelumalli on yksi suurimpia digitaalisia palvelumalleja markkinoilla. Wonolon palvelumallin kehityksessä The Coca Cola Company on ollut alusta asti mukana. Wonolon sovellusta kutsutaan digitaalisten palvelumallien ja digitaalisen työnhaun ”Uber –sovellukseksi”. Wonolo on Yhdysvaltalainen digitaalinen palvelumalli, joka on vienyt työmarkkinat mobiiliin. Wonolo tulee sanoista ”Work now locally”. (Cava 2015, USATODAY.)

<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tunnettavuus - Yksi suurimpia toimijoita - Globaali - Käyttäjät ja yhteisö ”Wonolers” - Helppokäyttöinen - Nopeus - Ominaisuudet ja pelillistäminen - Visuaalisuus - Profiili - Tarjonta ja ammattialat ”vapaa työ” 	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksinkertaisuus (ominaisuudet) - Pitkä rekisteröitysprosessi - Wonolo kysymyssanasto/tietovisa - Selkeys - Kielivaihtoehdot (vähäinen kielitarjonta)
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasvupotentiaali - Ensimmäisten joukossa oleminen - Suosituin digitaalinen palvelumalli - Markkinointi - Yhteistyökumppanit - Nopeus vastata kasvavaan kysyntään - Tarjonta 	<p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäisten joukossa oleminen - Käyttäjien väheneminen - Sitoutuminen - Tarjonta - Kasvupotentiaalin heikentyminen - Kilpailijoiden palvelumallit - Ylivoimainen teknologia - Ominaisuudet - Kielivaihtoehdot

Kuvio 13. Wonolo SWOT-analyysi.

Wonolo on yksi tunnetuin markkinoilla oleva digitaalinen palvelumalli. Wonolo toiminta on globaalia ja sovelluksella on paljon käyttäjiä. Wonolon toiminnassa Coca Cola on ollut vahvasti mukana, ja palvelumalli on saanut paljon julkisuutta monessa mediassa. Esimerkiksi NPR, USA Today, Fortune, Wired, CNN, The New York Times ja FOX Business ovat uutisoineet paljon Wonolon palvelumallista.

Wonolon palvelu toimii yhteisönä sen käyttäjille. Wonolon käyttäjiä kutsutaan nimityksellä ”Wonolers”. Yhteisöllisyyden luominen sitouttaa käyttäjiä ja nostaa käyttäjien yhteishenkeä. Sovelluksella työn tarjontaa on suhteellisen paljon, eikä sovellus ole kiinnittynyt tiettyyn ammattiryhmään. Sovellus mahdollistaa Treamerin tapaan niin sanotun ”vapaan työn”, jossa käyttäjät voivat tarjota omia töitään, esimerkiksi kodin siivoustöitä. Sovelluksessa myös yritysten on mahdollista tarjota töitä Wonolon käyttäjille. Palvelumallissa on arviolta noin 25 000 käyttäjää ja Google Play sovelluskaupan mukaan asennuksia on tehty noin 10 000 – 50 000 kertaa.

Sovellus on hyvin nopea ja helppokäyttöinen, joka tarjoaa monia erilaisia ominaisuuksia. Sovellus toimii nopeasti ja vastaa käyttäjän antamiin komentoihin. Käyttöalusta on yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Sovellus sisältää monia eri ominaisuuksia, jossa on otettu pelillistäminen huomioon. Sovelluksesta löytyy push-notifikaatiot uusille viesteille tai töiden tarjonnalle. Sovelluksella on sisäisesti toimiva kartta- ja sijaintinäkö, joka hakee käyttäjän sijaintitietoja. Profiilin tietoihin käyttäjä pystyy tallentamaan henkilötietoja ja osaamistaan. Sovelluksen ominaisuuksiin kuuluu myös ”support” hakutoiminta, jossa käyttäjä pystyy etsimään askarruttaviin kysymyksiin vastauksia. Support toiminnossa on vastattu valmiiksi yleisimpiin käyttöön liittyviin kysymyksiin. Mikäli käyttäjä ei löydä haettavalle kysymykselle vastausta, Wonolossa on mahdollisuus ottaa yhteyttä asiakaspalveluun ja lähettää vapaamuotoinen järjestelmän sisäisesti lähtevä viesti asiakaspalveluun.

Visuaalisuus on miellyttävä, jossa keltaisella ja mustalla pohjalla olevat värit ovat tasapainossa. Palvelumallissa on käytetty hyvinkin paljon pelillistämisen elementtejä ja siihen ominaista grafiikkaa. Profiilista on mahdollista luoda käyttäjälle mieleisen sovelluksen monipuolisilla ominaisuuksilla. Palvelumalli on arvosteltu Wonolon verkkosivujen mukaan kokonaisarviolla 4,9/5,0 ja Google Play sovelluskaupan mukaan 3,4/5,0. Google Play sovelluskaupassa yhteensä 452 käyttäjää on arvioinut sovelluksen.

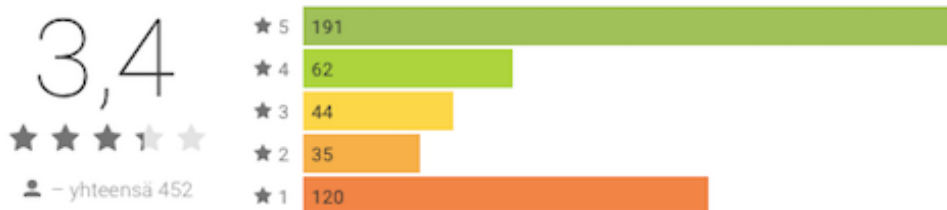
Sovelluksen heikkous on suuri määrä ominaisuuksia, jossa yksinkertaisuus katoaa lukuisten ominaisuuksien taakse. Uusilla kokemattomilla älypuhelinien käyttäjillä saattaa olla vaikeuksia löytää tiettyjä ja haluttuja ominaisuuksia tai palvelumallin käyttäminen saattaa tuntua raskaalta.

Wonolon rekisteröityminen on turhauttavan pitkä ja aikaa vievä prosessi. Rekisteröitymisprosessi vaatii monia erilaisia vahvistustoimenpiteitä, jotka saattavat tuntua uudelle käyttäjälle hyvinkin raskailta. Nopeasti sovelluksen käytön pariin intoilevan käyttäjän alkuhuuma saattaa hiipua pitkän rekisteröitymisprosessin aikana. Prosessi on kuitenkin kehitetty todentamaan käyttäjän henkilöllisyyttä. Sovellus vaatii erilaisia puhelinnumero- tai operaattori vahvistuksia sekä muita tarkistuksia. Rekisteröitymisprosessissa yksinkertaisuus kärsii monien välivaiheiden ollessa mukana. Rekisteröitymisprosessiin sisältyy ”Wonolo Quiz” eli kysymyssanasto ja tietovisa. Tietovisa on noin 10 kysymyksen pituinen koskien Wonolon sovelluksen käyttöä. Wonolon tietovisan jälkeen käyttäjä pääsee muokkaamaan profiilin perustietoja. Tietovisan hyvä puoli on se, että se tuo pelillisiä elementtejä rekisteröitymisprosessiin.

Sovelluksen käyttökielten rajoittuminen pelkästään englanninkieleen, rajoittaa käytön vain englanninkielisiin alueisiin ja käyttäjiin. Wonolo support käyttäjille suunnatut valmiit kysymykset ovat monet vanhentuneita ja päivittämättä. Kysymykset rajoittuvat esimerkiksi tiettyihin asutuskeskuksiin Yhdysvalloissa, eikä niitä ole päivitetty vastaamaan globaalia toimintaa.

Vaikka Wonolon palvelumalli on globaali ja tunnettu sovellus, Google Play sovelluskaupassa sovellus on saanut arvosteluksi 3,4/5,0. Arvostelun antaneita käyttäjiä on yhteensä noin 452, joista 191 käyttäjää on arvostellut sovelluksen 5 tähden arvoiseksi ja 120 käyttäjää on antanut yhden tähden. (Google Play d. Sovelluskauppa, Wonolo.) Sovelluksen käyttäjämäärään nähden, sovellusta on arvosteltu hyvin vähäinen määrä. iTunes IOS pohjaisen sovelluskaupan mukaan Wonolon on arvostellut 151 käyttäjää ja sovellus on saanut kokonaisarvioksi 3 tähteä (iTunes Preview, Wonolo). Wonolon verkkosivujen mukaan sovelluksen kokonaisarvosana on 4,9/5,0. Kyseisessä tilanteessa herää kysymys: kuinka suuri osa käyttäjistä on arvioinut sovelluksen Wonolon verkkosivujen kautta ja mistä data on peräisin?

ARVOSTELUT



Kuvio 14. Wonolo Google Play –sovelluskauppa arvostelu 13.3.2017 (Google Play sovelluskauppa Wonolo 2017).

Markkinakasvu ja kasvupotentiaali ovat Wonolon palvelumallin mahdollisuuksia. Wonolo on tällä hetkellä yksi suurimpia ja tunnetuimpia sovelluksia digitaalisten palvelumallien markkinoilla. Sovelluksen toiminnassa on mukana merkittäviä yhteistyökumppaneita ja suuri potentiaali kasvaa suosituimmaksi palvelumalliksi markkinoilla. Sovelluskehitys on laajaa, joka mahdollistaa palvelumallin teknisten ominaisuuksien kehittämisen. Sovelluskehityksellä on mahdollisuus tulla toimimaan digitaalisen työmarkkinan edelläkävijänä. Wonolo on saanut huomattavan määrän huomiota mediassa, joka auttaa markkinoimaan sovellusta tehokkaammin.

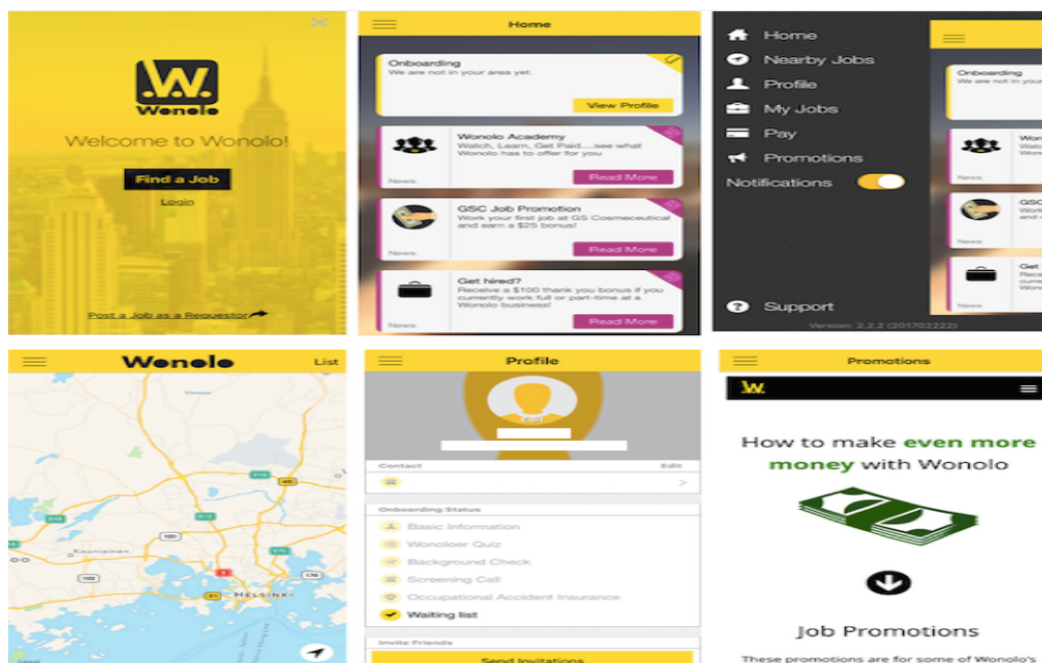
Mobiilissa tapahtuvat digitaaliset työmarkkinat ovat vielä uusi käsitys markkinoilla ja ensimmäisten joukossa oleminen, on tuonut mahdollisuuden toimia edelläkävijänä toimialalla. Tehokkaalla markkinoinnilla ja toimivalla strategialla, palvelumallilla on mahdollisuus nousta suosituimmaksi digitaalseksi palvelumalliksi. Palvelumallin toiminnassa on vahvasti mukana merkittävät yhteistyökumppanit ja sijoittajat. Esimerkiksi Coca Cola on ollut vahvasti mukana Wonolon toiminnassa alusta asti. (Alba 2015, Wired Business.)

Sovelluksen työn tarjonta on monipuolista, kun palvelumallissa töitä voidaan tarjota niin yksityishenkilöiden kuin yritysten kautta. Tämä mahdollistaa toiminnan kasvattamisen ja nopeuden vastata kasvavaan kysyntään. Sovellus ei ole keskittynyt tarjoamaan tietyn ammattiryhmän töitä.

Palvelumallin uhkana on ensimmäisten joukossa oleminen. Ensimmäisten joukossa olemisessa ei voida Benchmarkata tiettyyn toimijaan ja nähdä markkinoilla jo toimivia tai pieleen menneitä ratkaisuja. Tällaisessa tilanteessa ei ole mahdollista oppia

markkinoilta, kun tarvittavaa markkinadataa ei ole saatavilla. Riskiksi nousee mahdolliset epäonnistumiset ja huonot ratkaisut, mitkä vaikuttavat käyttäjämääriin, käyttäjien sitoutumiseen ja käyttäjien kokemuksiin. Käyttäjien vähenemisellä ja sitoutumisella on vaikutuksia tarjonnan määrään. Mikäli tarjontaa ei ole käyttäjän mielestä riittävästi, käyttäjä etsii markkinoilta vaihtoehtoisia ratkaisuja, joissa tarjontaa on enemmän. Käyttäjien vähenemisellä on vaikutuksia esimerkiksi markkinakasvun hidastumiseen. Koska käyttäjät lisäävät palvelumallin liikevaihtoa, käyttäjien merkittävä väheneminen tarkoittaisi kilpailijoiden liikevaihdollista kasvua. Lisäksi kilpailijat vähentävät yrityksen markkinaosuutta toimialalla. Kilpailijoiden ylivoimainen teknologia merkitsisi markkinakasvun hidastumista. Tällaisessa tilanteessa, jossa kilpailevassa palvelumallissa tarjotaan kehittyneempiä ominaisuuksia, käyttäjät siirtyisivät kilpailevan palvelumallin palveluihin

Sovelluksen ominaisuudet ja kielivaihtoehdot ovat uhka palvelumallille. Mikäli käyttäjä kokee sovelluksessa asioimisen omalla kotimaisella kielellään tärkeäksi, vaikuttaa tämä sovelluksen käyttämiseen. Vastaavasti myös haluttujen sovellusominaisuuksien puuttuminen vaikuttaa käyttäjämääriin ja käyttäjien sitoutumiseen.



Kuvio 15. Sovellusnäkyä Wonolon palvelusta.

5.6 Kilpailija 4

Tässä osassa analysoidaan digitaalista palvelumallia nimeltä Neuvoo. Palvelumalli on kehitetty helpottamaan käyttäjien työnhakua tuomalla työpaikkailmoitukset yhden palvelun alle. SWOT-analyysissä otetaan huomioon digitaalisen palvelumallin toimintaan liittyviä tekijöitä. Analyysissä ei huomioida perusominaisuuksia, jotka jokaisesta palvelumallista tulisi löytyä. Analyysissä ei huomioida palvelumallin rahoitukseen liittyviä asioita.

<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä ja yksinkertainen - Nopeus - Ei alueellisuutta ja käyttäjämäärät - Paljon kielivaihtoehtoja - Visuaalisuus ja arvio - Monia eri aloja/yrityksiä - Paljon tarjontaa 	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelkkä työnhakuportaali ja työnhakeminen - Ei karttanäkymää - Ominaisuuksien vähäisyys - Pellillistäminen - Työnhakukriteereiden vähäisyys
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ohjelmistokehitys - Laajentaminen ja kasvupotentiaali - Markkinointi - Suurin työnhakuportaali - Käyttäjämäärä 	<p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehitys ja kasvupotentiaali - Kilpailevat palvelumallit - Pelillistäminen - Ominaisuudet - Liian yksinkertainen? - Markkinointi ja tunnettavuus - Käyttäjien väheneminen

Kuvio 16. Neuvoo SWOT-analyysi.

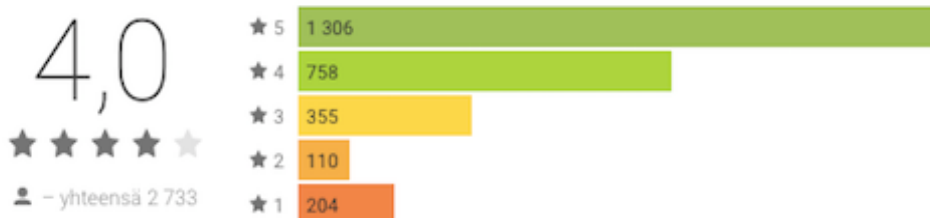
Neuvoo -palvelumalli on selkeä ja yksinkertainen käyttöliittymä, joka tekee sovelluksen käyttämisestä hyvin helppoa. Kokematonkin käyttäjä osaa etsiä sovelluksen kautta tarjottavia töitä. Sovelluksen ominaisuuksista voidaan asettaa hälytykset päälle, joka hälyttää käyttäjän haluamista komennoista. Sovellus pystyy käsittelemään paljon pyyntöjä yhtäaikaisesti, joka takaa sovelluksen nopean toimivuuden. Sovelluksen hakuominaisuus on selkeästi esillä, johon käyttäjällä on mahdollisuus kirjoittaa

haluamansa hakusanan. Sovelluksen käyttöä helpottaisi valmiiden hakusanojen ehdottaminen. Haku voidaan kuitenkin tehdä lähes millä tahansa hakusanalla.

Palvelumalli ei ole sijoittunut alueellisesti tiettyyn sijaintiin vaan levittäytynyt laajalle markkina-alueelle. Google Play sovelluskaupan mukaan sovellusta on ladattu noin 100 000 – 500 000 kertaa, eli käyttäjämäärä on potentiaalinen. Sovelluksella on paljon eri kielivaihtoehtoja, joka mahdollistaa monille uusille alueille laajentamisen. Sovellusta pystytään käyttämään todennäköisesti sillä kielellä, millä pääsääntöisesti käyttäjät asioivat.

Sovellukseen on valittu sininen ja valkoinen värivalikoima, joka on visuaalisesti neutraali ja miellyttävä. Sovelluksen valikko on suunniteltu tummanharmaalla värillä, joka erottuu hyvin sovelluksen pääteemasta. 2733 käyttäjää on arvioinut sovelluksen Google Play sovelluskaupassa. Sovelluksen kokonaisarvioksi on noussut 4,0/5,0. 1306 käyttäjää on arvostellut sovelluksen 5 tähdellä ja 204 käyttäjää on antanut yhden tähden. (Google Play b. Sovelluskauppa, Neuvoo.)

ARVOSTELUT



Kuvio 17. Neuvoo Google Play –sovelluskaupan arvostelu 11.3.2017 (Google Play sovelluskauppa Neuvoo 2017).

Sovelluksen kautta voidaan hakea töitä monista eri ammattialoista, eikä sovellus ole keskittynyt vain tiettyyn ammattialaan. Suomen alueella sovelluksessa työilmoituksia on kymmeniä tuhansia.

Palvelumalli on pelkkä työnselausportaali, jossa pystyy selaamaan verkossa esiintyviä työilmoituksia. Sovelluksessa on pelkkä selaus ominaisuus, eikä itse sovelluksen kautta pysty hakemaan töitä. Työilmoituksen avatessa, sivulla on painike, jolla voidaan lähettää työilmoitus käyttäjän sähköpostiin luettavaksi. Palvelumallin takana ei ole

henkilöstövuokrausyritystä tarjoamassa töitä, vaan sovellus on enemmänkin työnselausportaali. Sovelluksen työnhakukriteerit ovat melko vähäiset, eikä työnhakua ole tarkemmin eroteltu. Työnhaussa voidaan erotella hakutekijöitä työnantajan tai päivämäärän mukaan.

Sovelluksessa ei ole karttanäkymää ja sovellukseen on kirjoitettava itse oma paikkasijainti. Karttanäkymän puuttuminen vähentää sovelluksen pelillisiä elementtejä. Palvelumalli on pelkistetty, eikä siihen ole lisätty toimialaa mullistavia ominaisuuksia. Ominaisuuksien vähäisyys tekee sovelluksesta hyvin yksinkertaisen käyttää, mutta onko sovellus liian yksinkertainen, johon käyttäjä saattaa kyllästyä? Sovelluksesta puuttuu pelillistämiseen tyypillisiä elementtejä. Sovellus on yksinkertainen, eikä työnhaussa tule käyttäjälle pelillistämisen tunnetta. Sovelluksesta puuttuvat pelillistämislle ominaiset pelimäinen grafiikka ja ominaisuudet.

Palvelumallilla on erinomainen käyttöalusta ohjelmistokehitykselle, josta on mahdollista kehittää tehokas ratkaisu markkinoille. Sovelluksen kehittämismahdollisuudet ovat suuret, jossa voidaan tuottaa uusia ja toimivia pelillisiä toimintoja. Vastaavasti palvelumallilla on myös suuri kasvupotentiaali ja mahdollisuus laajentaa uusille markkina-alueille. Sovelluksessa on mahdollista valita lukuisia eri käyttökieliä, joka auttaa uusille markkina-alueille siirtymistä.

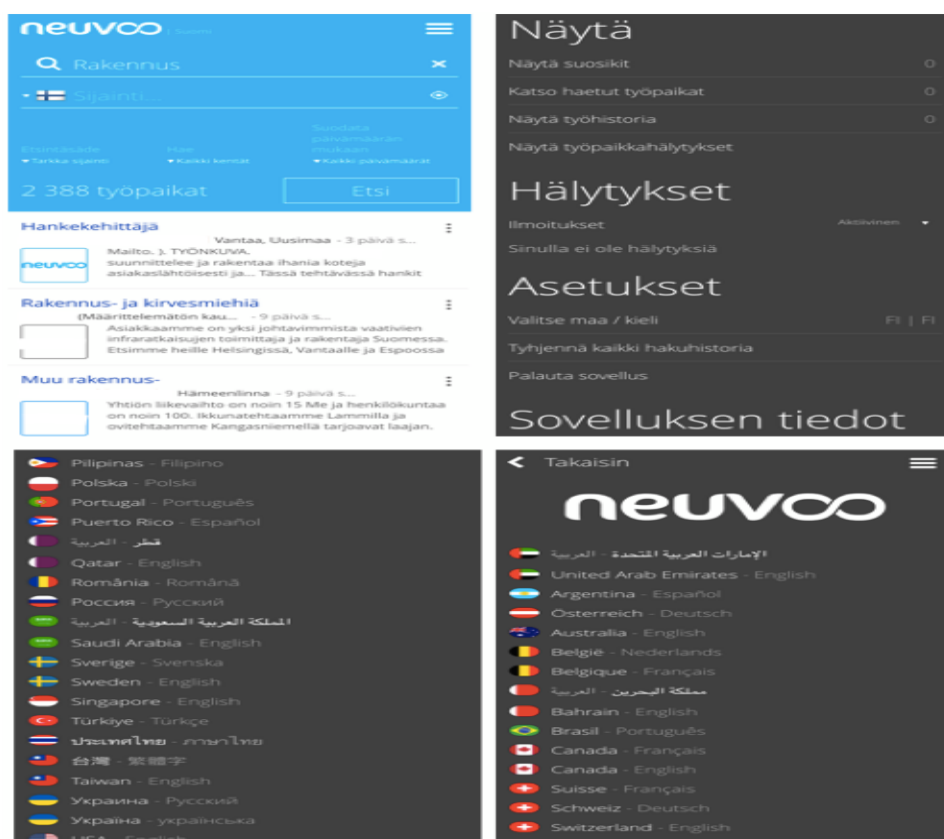
Palvelumallilla on mahdollisuus kasvaa suurimmaksi työnhaku- tai työnselausportaaliksi. Suurimmaksi työnselausportaaliksi kasvaminen vaatii toimivaa strategiaa ja tehokasta markkinointia, jotta saadaan kasvatettua yrityksen ja palvelumallin tunnettavuutta. Toiminnan laajentamisella on mahdollisuus päästä uusille markkina-alueille kasvattamaan käyttäjämääriä. Sovelluksella on tällä hetkellä paljon käyttäjiä, jotka markkinoivat sovellusta omien kokemusten kautta.

Kasvuvauhdin tai kasvupotentiaalin hidastuminen on uhka palvelumallille. Mikäli kasvuvauhti tai kasvupotentiaali hidastuu, yritys eikä palvelumalli kasva asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kasvun hidastuminen saattaa vaikuttaa tuottavuuteen, sijoittajiin sekä uusille markkina-alueille laajentamiseen. Kasvun ja tuottavuuden hidastumiseen saattaa vaikuttaa markkinoilla toimivien kilpailijoiden palvelumallit. Mikäli kilpailija on kehittänyt ylivoimaisesti kehittyneemmän teknologian tai sovellusalustan, käyttäjät siirtyvät kilpailijoiden palveluihin. Kilpailijat ovat markkinoilla yrityksen

suurimpia uhkia, koska kilpailijat vievät osan markkinaosuudesta, vähentävät asiakkaita ja heikentävät tuottavuutta.

Sovelluksen käyttöominaisuudet ovat hyvin yksinkertaiset. Sovelluksesta puuttuu suurimmat pelillistämiseen ominaiset elementit, eikä sovelluksessa ole käytetty markkinoita mullistavia sovellusominaisuuksia. Uhkana voidaan nähdä liian yksinkertainen sovellus, johon käyttäjä saattaa kyllästyä. Yksinkertaisuus tekee palvelumallin käytöstä helppoa, mutta kyllästymisen uhkana on käyttäjämäärien väheneminen, joka vaikuttaa palvelumallin tuottavuuteen.

Sovellusta on ladattu satoja tuhansia kertoja, mutta markkinointi on kuitenkin jäänyt vähäiseksi potentiaalisilla markkina-alueilla. Sovellus ei ole saavuttanut mahdollista kasvupotentiaalia, mitä sillä olisi mahdollista. Uusia käyttäjiä on hidasta hankkia, ja ilman tehokasta markkinointia, yrityksen on vaikea parantaa palvelumallin tunnettavuutta.



Kuvio 18. Sovellusnäky Neuvo palvelusta.

6 Johtopäätökset

6.1 Kilpailija-analyysin johtopäätökset

Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että työmarkkinat ovat kehittymässä kohti mobiilia ja digitaalista tapaa toimia. Arviolta noin 2 – 5 vuoden sisällä mobiilissa tapahtuvat työmarkkinat ovat jo hyvin merkittävä, ellei jopa ainoa tapa toimia. Esimerkiksi Suomen hallituksen kärkihankkeisiin kuuluu työllisyyden, kilpailukyvyn ja digitalisaation edistäminen. Suomen valtio on lähtenyt mukaan kehittämään työmarkkinoita kohti mobiilissa tapahtuvaa työn välitystä, työn tarjontaa ja työnhakua, yhdessä Työ- ja elinkeinoministeriön, ELY-keskusten sekä TE-palveluiden KEHA-keskusten johdolla.

Uutta digitaalista palvelumallia tarjoavien yritysten määrä henkilöstöpalvelualalla on toistaiseksi hyvin vähäinen. Markkinat ovat liikkumassa yhä digitaalisempaan suuntaan ja henkilöstön löytämiseksi on käytettävä uusia teknisiä menetelmiä. Digitaalinen palvelumalli on toistaiseksi vielä uusi tapa toimia toimialalla ja monet yritykset ovat lähteneet kehittämään omia digitaalisia palvelumallejaan. Yritysten tarkoituksena on viedä työmarkkinat mobiiliin, koska älypuhelimet ovat nousseet merkittäviksi ja nykyaikaisiksi työnhakuvälineiksi työmarkkinoilla. Puhelinten kehittyessä puhutaan paljon myös sovellusten pelillistamisestä, eli kehittämällä pelimäisiä elementtejä yrityssovelluksiin. Pelilliset elementit ovat ominaisuuksia, jotka kannustavat tekemään tehtäviä tai työnhakua (Henkilöstöpalveluyritys X CTO Teknologijahtaja 2017). Työnhaun pelillistäminen on suunniteltu helpottamaan työnhakua, aktivoimaan työnhakijoita hakemaan ahkerammin töitä, sekä työelämän murroksen tai työn liikkuvuuden yleistymisen myötä, tekemään yhä enemmän lyhyempiä pätkiä tai keikkaluontoisia töitä. Sovellusten tulee olla helppokäyttöisiä, toimivia ja visuaalisesti miellyttäviä käyttää, jotta ne herättäisivät käyttäjän mielenkiinnon ja lisäävät sitoutumista sovelluksen kautta suoritettuun työnhakuun.

Työmarkkinoiden siirtyminen mobiiliin ja enemmän digitaaliseen muotoon, vaikuttaa työnhakumenetelmiin. Digitaalisten palvelumallien kohderyhmäksi osoittautuu

enemmän nuorempi väestö. Toimivan palvelumallin tulee olla yksinkertainen, jotta myös kokemattomat älypuhelinien käyttäjät osaavat käyttää sovellusta työnhakemiseen. Vaikka sovellus olisi yksinkertainen ja helppo käyttää, palvelumallin käyttäjistä rajautuvat pois ne käyttäjät, joilla ei ole käytettävissä sovelluksen vaatimaa älypuhelinlaitteistoa. Yksinkertaisuus tulee huomioida myös asiakkaan päässä. Työn tilaamisen tulee olla mahdollisimman yksinkertaista, nopeaa ja helppoa. Kiireisessä ympäristössä asiakkaat saattavat joutua tekemään nopeitakin päätöksiä henkilöstövuokrauksen ostosta. Nopeasti tehtävä ostotilaus saattaa säästää aikaa ja rahaa. Sovelluksen toimivuus, yksinkertaisuus ja visuaalisuus vaikuttavat suoraan käyttäjän käyttökokemukseen.

6.2 Digitaaliset palvelumallit

Tulosten mukaan ilmeni, että työmarkkinoilla henkilöstöpalvelualan toimiala on kehittymässä kohti mobiilia ja digitaalista tapaa toimia. Toistaiseksi toimialalla on vain kourallinen niin sanotusti ”järkeviä ratkaisuja” tarjoavia digitaalisia palvelumalleja, jotka tarjoavat sovellusta mobiilissa välitettävään työhön. Merkittävimmät kilpailijat, jotka tarjoavat uutta digitaalista palvelumallia ovat muun muassa Treameer, Wonolo, JobToday, Neuvoo, Tiitus, uWorkin nimiset palvelumallit. Kilpailija-analyysiin valittiin seurattaviksi neljä eri kilpailijaa: Treameer, Wonolo, JobToday ja Neuvoo. Wonoloa ja JobToday sovelluksia voidaan toistaiseksi pitää digitaalisen työnvälityksen (staffing) Benchmarking palveluina. Wonolo ja JobToday ovat suurimpia ja tunnetuimpia digitaalisia palvelumalleja.

Verratessa muihin digitaalisiin palvelumalleihin, Henkilöstöpalveluyritys X digitaalinen palvelumalli on hyvin samanlainen kuin esimerkiksi Treameer, Wonolo ja Jobtoday. Näistä kaikista palvelumalleista löytyy samoja pelillisiä ja toiminnallisia elementtejä. Differentiaalina Henkilöstöpalveluyritys X:n palvelumalli on keskittynyt ainoastaan rakennusalaan, kun taas Treameer, Wonolo ja JobToday palvelumallit tarjoavat töitä lähes jokaiselta toimialalta. Opinnäytetyöhön valitut kilpailevat palvelumallit tarjoavat myös niin sanotusti ”vapaata työtä”, eli käyttäjien itse tarjoamaa työtä. Tällainen työ voi olla esimerkiksi kiireapu kodin siivoukseen, tai päivittäistavaroiden kuljettamista autolla.

Markkinoilla olevassa tunnetuimmassa palvelussa Wonolossa on hyvin pitkä ja monimutkainen rekisteröitymisprosessi, jossa yksinkertaisuus ja nopeus kärsivät. Tremer hyödyntää pelkästään sosiaalisen median Facebook käyttäjätiliä rekisteröitymisprosessissa. Tremerin Facebook liitännä on hyvin yksinkertainen ja nopea tapa rekisteröityä, mutta suurimmaksi ongelmaksi ilmenee käyttäjien halu liittää sosiaalista mediaa kyseiseen palveluun. Tämä saattaa vaikuttaa käyttäjämääriin, mikäli käyttäjä ei halua liittää sosiaalisen median käyttäjätiliään työnhakupalveluun. JobToday palvelun rekisteröityminen muistuttaa eniten Henkilöstöpalveluyritys X:n rekisteröitymisprosessia. Tässä prosessissa tunnukset luodaan sähköpostilla ja salasanalla, mikä on nopeaa ja yksinkertaista. Tämän jälkeen käyttäjä pääsee muokkaamaan omia henkilötietojaan ja osaamistaan.

Sovellusominaisuuksiltaan palvelumallit muistuttavat paljon toisiaan. Kaikissa muissa palveluissa, paitsi Neuvoo palvelussa, on karttanäkymä. Sijainti- ja karttanäkymä keräävät käyttäjän sijaintitietoja ja näyttävät työn sijainnin kartalla. Neuvoo - palvelumallin sijaintiominaisuuteen on käyttäjän itse kirjoitettava tai haettava oma sijainti manuaalisesti, eikä sovellukseen ei ole integroituna karttanäkymää tarkan sijainnin osoittamiseksi.

Palvelumallien pelimäinen grafiikka voi olla jopa taidetta, jonka avulla pystytään parantamaan ja tehostamaan sovelluksen visuaalisuutta. Grafiikalla ja pelillisillä ominaisuuksilla pyritään luomaan addiktoivaa käyttökokemusta, joilla herätetään käyttäjän mielenkiintoa ja parannetaan käyttökokemusta. Grafiikkaan vaikuttavat monet elementit, kuten värivalinnat, erikoistehosteet, kuvat, terävyys, tarkkuus sekä sommittelu. Näissä pelillisissä elementeissä on huomioitava se, kuinka ne soveltuvat ja yhdistyvät sovelluksen teemaan.

Palvelumallien ominaisuudet on rakennettu pelillistämään käyttöliittymiä. Sovellukset sisältävät pelillisiä elementtejä ja grafiikkaa, jotka tuovat visuaalisuutta sovellukseen. Pelillisten ominaisuuksien hyödyntäminen mobiilissa suoritettavassa työnhaussa ja työn tarjonnassa, ovat uusien palvelumallien toiminnan ja kehityksen perusedellytyksiä. Ilman toimivaa pelimäistä visuaalisuutta tai ominaisuutta, on vaikea sitouttaa käyttäjiä tiettyyn palvelumalliin. Esimerkiksi Wonolon tai Tremerin palvelumalleissa, työn hakeminen tai työn hyväksyminen muistuttavat hyvinkin paljon deittipalvelusovellus Tinderin ominaisuuksia. JobToday palvelumalli tarjoaa pelimäisiä elementtejä

esimerkiksi eri Chat-ominaisuuksilla tai sovelluksen erikoistehosteilla, kuten erilaisilla kuvilla ja ikoneilla. Samoin Henkilöstöpalveluyritys X:n palvelumallissa on käytetty pelimäisiä ja graafisia elementtejä käyttäjäkokemuksen luomiseen. Pelillisiä elementtejä on tehostettu esimerkiksi teemaan soveltuvilla värivalinnoilla, erilaisilla kuvilla ja ikoneilla, erikoistehosteilla, töiden tarjonnan karttanäkymällä ja palautteenanto-ominaisuudella. Kaikki muut kilpailija-analyysin palvelumallit, paitsi Neuvoo käyttävät karttapohjalla näytettävää töiden tarjontaa. Kilpailevista palvelumalleista Neuvoo sovellus käyttää vähiten pelillisiä elementtejä palvelumallissaan.

Sovellusten toimintavarmuus ja toimintanopeus ovat ensisijaisen tärkeitä palvelumallin miellyttävän käyttökokemuksen kannalta. Henkilöstöpalveluyritys X:n, Wonolon ja Treamerin palvelumallit toimivat hyvin nopeasti ja reagoivat käyttäjän antamiin komentoihin ilman pidempiä latausaikoja. Käyttäjän vaihtaessa sovelluksessa sivua, sovellus ei jää lataamaan, vaan siirtyy välittömästi käyttäjän valitsemalle sivulle. Neuvoo -palvelussa esimerkiksi hakutoiminnon hitaus on heikkous. Kun hakutoimintoon kirjoittaa käyttäjän haluaman hakusanan, sovellus ei vastaa välittömästi hakuun. Muut Neuvoo-sovelluksen toiminnot vastaavat käyttäjän antamiin komentoihin, esimerkiksi asetusvalikon avatessa.

Digitaaliset palvelumallit on suunniteltu helpottamaan työnhakijoiden työn hakemista ja työtä tarjoavien yritysten tai henkilöiden töiden tarjoamista. Esimerkiksi Henkilöstövuokrausyritys X:n ja Treamerin takana toimivat henkilöstöpalveluyritykset, jotka välittävät niin omia kuin asiakkaidensa töitä palvelun kautta. Wonolo, Treamer ja JobToday palvelut tarjoavat asiakkaiden töiden lisäksi myös omien käyttäjien töitä. Näissä palveluissa käyttäjät pystyvät lisäämään vapaasti tarjottavia töitä, esimerkiksi kodin siivousta. Neuvoo -palvelu taas hakee verkossa ilmoitettuja työpaikkoja, ja tarjoaa näitä sovelluksen kautta. Neuvoo -palvelu on enemmän työnhakuportaali, joka listaa yhteen paikkaan suuren osan työilmoituksista ja käyttäjä pystyy selailemaan eri työpaikkailmoituksia yhden sovelluksen kautta. Tämä edesauttaa siinä, ettei sovelluksen käyttäjän tarvitse surffaila verkossa etsien työilmoituksia eri verkkosivuilta.

Henkilöstöpalveluyritys X:n, JobTodayn, Wonolon ja Treamerin -palveluissa työnhakuminaisuus on pelillistetty, eli työn hakemisessa on käytetty pelimäisiä toimintoja ja erikoisefektejä lisäten käyttäjän työnhakukokemusta. Näiden

käyttöliittymien kautta pystytään hakemaan töitä suoraan sovelluksen sisäisesti. Neuvoo -palvelussa on erikseen painike, jolla käyttäjä voi lähettää työilmoituksen omaan sähköpostiinsa. Sähköposti-ilmoituksen painike lähettää työilmoituksen sekä työnhaku käyttäjän sähköpostiin. Tämä työnhakuprosessi on hitaampi kuin muissa kilpailevissa palveluissa.

Palvelumallien toimivuudessa on huomioitava sovelluksen selkeys ja yksinkertaisuus. Esimerkiksi tilaavalla asiakkaalla saattaa olla kiire ja vuokratyövoiman ostopäätös on tehtävä kiireessä. Tällaisessa tilanteessa, mobiilissa suoritettava tilausprosessi tulee olla mahdollisimman yksinkertainen, helppo ja nopea. Vastaavasti myös työnhakijan puolella mobiilissa suoritettava työnhaku tulee olla mahdollisimman yksinkertaista ja miellyttävää. Vaikka sovelluksesta löytyisi monia hienoja ominaisuuksia, ne saattavat kuitenkin vaikuttaa yksinkertaisuuteen. Sovellus on oltava toimintavarma ja rakennettu sellaiselle pohjalle, jossa kokematonkin älypuhelimien käyttäjä tuntee olonsa mukavaksi tai kiireisessä toimintaympäristössä on mahdollista tehdä onnistunut tilaus. Palveluiden käyttö riippuu myös siitä, kenelle se on suunnattu. Sovellusta ei ole mahdollista käyttää, mikäli käyttäjällä ei ole käytössä älypuheliminta tai laitetta, joka tukee sovelluksen käyttämistä. JobTodayn, Wonolon ja Treamerin palveluiden kohdennettu käyttäjäryhmä suuntautuu enemmän nuoriin työnhakijoihin, jotka osaavat ongelmitta käyttää älypuhelinlaitteistoa.

Henkilöstöpalveluyritys X:n sovellus on rakennettu hyvin selkeälle käyttöpohjalle, jossa ei tarvitse täyttää vapaasti kirjoitettavia kenttiä. Sovellukseen on rakennettu valikko, josta löytyvät suoraan tarvittavat työnhaku- tai työn tarjoamisen kriteerit. Palvelumalli on rakennettu vastaamaan yksinkertaista, helppoa ja vaivatonta käyttöä. Sovellus on vielä kehitysvaiheessa ja sovelluksesta puuttuu vielä monia ominaisuuksia, joita kilpailijat pystyvät jo omissa käyttöliittymissään tarjoamaan. Wonolon palvelumallissa on paljon erilaisia ominaisuuksia, joissa kokematon älypuhelimien käyttäjä saattaa hämmentyä. Wonoloon on rakennettu käyttäjätuki suoraan sovellukseen, josta käyttäjä voi hakea kysymyksiin vastausta. Treamer, Wonolo, JobToday ja Neuvoo palvelumallit ovat yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä. Niistä löytyy paljon lisäominaisuuksia, jotka tukevat palvelun käyttöä ja edistävät käyttökokemusta.

Palvelumallien toiminnan edellytyksenä on käyttäjämäärien kasvattaminen. Koska palvelumallit välittävät työtä ja työnhakijoita, liikevaihdon kasvattaminen on riippuvaista

palvelumallin kautta suoritettavasta työn välittämisestä. Käyttäjien sitouttaminen omaan palvelumalliin on tärkeää kilpailuedun ylläpitämisen kannalta. Palvelumallien kehittäjillä ja ylläpitäjillä on kehitettävä uusia toimintoja, jotta käyttäjien mielenkiintoa voidaan ylläpitää ja lisätä. Wonolon, JobTodayn, Treamerin ja Henkilöstöpalveluyritys X:n palvelumalleissa käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, josta on kehittynyt yhtenäinen käyttäjien interaktiivinen verkosto. Esimerkiksi Wonolon palvelumallista on muodostunut käyttäjille yhteisö, jota kutsutaan nimellä "Wonolers". Yhteisöllisyyden lisääminen on yksi tapa sitouttaa ja edistää joukkuehenkeä sekä yhteisöllisyyttä.

Toimiva ja monipuolinen palvelumalli ei toimi, mikäli tarjontaa ei ole riittävästi. Esimerkiksi Wonolo ja JobToday ovat kasvaneet niin suureksi palveluksi, että tarjontaa on erittäin paljon. Treamerin ja Henkilöstöpalveluyritys X:n palvelumallit ovat vielä kehitysvaiheessa sekä julkaisemattomassa tilassa. Julkaisematon tila vaikuttaa siihen, että käyttäjämäärät eivät ole ehtineet kasvaa kovinkaan suuriksi. Myöskään tarjontaa ei ole toistaiseksi riittävästi. JobToday palvelumallin on ladannut miljoonat käyttäjät, mutta suuresta käyttäjämäärästä huolimatta, tarjonta jää alueelliseksi vain muutamiin suuriin asutuskeskuksiin Euroopassa. Wonolon, JobTodayn ja Treamerin palvelumallien tarjontaa lisää vapaa työtarjonta, jossa käyttäjät voivat tarjota vapaasti omia töitään. Kilpailevat palvelumallit eivät ole keskittyneet tiettyyn toimialaan. Henkilöstöpalveluyritys X toimii pelkästään rakennusalaan ja tarjoaa asiakkaidensa töitä palvelunsa kautta. Palvelumalli tulee kehittämään ja helpottamaan yrityksen aiempaa toimintaa, poistaen pitkiä ja vanhentuneita välivaiheita henkilöstövuokrauksesta. Palvelun kautta pitkät rekrytointiprosessit lyhenevät ja työnhakijoilla on mahdollista työllistyä entistä helpommin ja nopeammin. Palvelumalli tulee toimimaan isona osana yrityksen päivittäistä toimintaa. Neuvo -palvelumallilla on paljon tarjontaa, koska se listaa vapaasti monien eri toimialojen työilmoituksia samaan palveluun. Kielivaihtoehtoja on hyvin monia, joten hakijat voivat todennäköisesti hakea töitä omalla kielellään.

Suurin uhka markkinoilla tulee toimialalla kilpailevista palvelumalleista ja ylivoimaisesta teknologiasta. Mikäli jokin yritys onnistuu kehittämään markkinoille ylivoimaisesti teknologisesti kehittyneemmän ratkaisun, nousee tämä palvelumalli kilpailuedun määrittämään asemaan. Ylivoimainen teknologia voi olla kehittyneempi ratkaisu tai ominaisuus, johon kilpailevat palvelumallit eivät pysty vastaamaan. Todennäköisesti myös käyttäjät siirtyvät käyttämään edistyneempää palvelumallia, joka pystyy

tarjoamaan mielenkiintoisempaa palvelua. Tällaisessa tilanteessa ylivoimaisen teknologian kehittänyt yritys saavuttaa kilpailuetua. Kilpailevat palvelumallit vähentävät yrityksen markkinaosuutta ja käyttäjämääriä. Käyttäjät voivat olla monessa eri palvelumallissa kirjoilla yhtäaikaaisesti, mutta jokainen yritys pyrkii sellaiseen tilanteeseen, jossa oma palvelumalli olisi se ratkaisu, jonka kautta käyttäjä tulee työllistymään. Käyttäjä voi pääsääntöisesti työllistyä vain yhteen palvelumalliin kerrallaan.

Palvelumallit, jotka eivät ole keskittyneet vain tiettyyn ammattialaan, sisältävät vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tällaisessa palvelumallissa, jossa tarjotaan kaikkea, on mahdollisuus kasvaa, kun tarjontaa on paljon. Kilpailevia ja hyvin samanlaisia palvelumalleja on markkinoilla monia vastaavia. Wonolo, Tremer, JobToday ja Neuvoon eivät ole keskittyneet vain tiettyyn toimialaan, vaan tarjoavat kaikkea ja palveluja monille eri ammattiryhmille. Palvelumallit, jotka tarjoavat kaikkea, eivät erottaudu edukseen tiettyyn toimialaan. Henkilöstöpalveluyritys X on keskittynyt pelkästään vain tiettyyn toimialaan. Yritys differoittuu kilpailijoistaan erikoistumalla yhteen toimialaan, jossa on vahva toimija. Tässä heikkoutena ja uhkana on tarjonnan määrä, koska tarjottavana on vain rajallinen määrä tietyn toimialan töitä tai työnhakijoita.

Tehokkaan kilpailija-analyysin tuottamiseksi, on tärkeää seurata markkinoilla toimivien kilpailijoiden kasvuvauhtia ja kasvupotentiaalia. Toimijan koolla ei välttämättä tässä tapauksessa ole merkitystä, mikäli se menettää markkinoilla asemiaan hurjaa vauhtia. (Myynti- ja kehitysjohtaja, Henkilöstöpalveluyritys X 2017b.) Markkinoiden nopeinten kasvava toimija valtaa markkinaosuuksia nopeaa vauhtia, mikä edesauttaa kilpailuedun saavuttamista. Työmarkkinat ovat hurjaa vauhtia kehittymässä kohti digitaalista tapaa toimia ja markkinoilla on käynnissä kilpajuoksu työmarkkinoiden viemiseksi mobiiliin.

6.3 Kehittämishankkeen jatkotoimenpiteet

Kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttävät aktiivista kilpailija-seuranta ja markkinatuntemusta. Pelkästään Suomessa toimii yli 1000 henkilöstöpalveluyritystä ja uusia tulokkaita saapuu jatkuvasti toimialalle. Kilpailija-analyysillä tunnistetaan toimialalle pyrkiviä tai toimialalla kilpailevia samanlaista tai vastaavaa kilpailustrategiaa

hyödyntäviä yrityksiä, jotka omaavat samanlaista osaamista ja voimavaroja. Kilpailun ymmärtämiseksi on osattava tunnistaa korvaavat tuotteet tai palvelut samoilla ominaisuuksilla, jotka saattavat olla merkityksellisiä lähitulevaisuudessa ja luoda uuden kilpailutilanteen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221-223.)

Kilpailija-analyysin tuloksista saadaan tietoa markkinoilla toimivista ratkaisuksista, joita osataan verrata omaan toimintaan ja hyödyntää kehittämistoiminnassa. Kilpailijoiden sovelluksista osataan kerätä toimivia ratkaisuja ja välttää omassa toiminnassa ratkaisuja, jotka eivät ole osoittautuneet toimiviksi.

Analyysin tuloksia voidaan käyttää tehokkaamman ja suorituskykyisemmän palvelun kehittämisessä ja ideoinnissa. Kehittämishankkeen tulokset osoittavat kehittämiskohteita, jotka tulee huomioida palvelun kehitystoiminnassa. Ylläpitämällä jatkuvaa kehittämistoimintaa voidaan kasvattaa laadun ja työnantajamielikuvan merkitystä, mikä juontaa juurensa kilpailuedun saavuttamiseen. Tarkoituksena on kehittää käyttäjäkokemusta ja vahva palvelumalli markkinoille.

Kilpailijoiden ja markkinoiden aktiivista seuranta on ylläpidettävä opinnäytetyön jälkeen. Kilpailija-analyysi on tärkeää tuoda jatkossakin kirjalliseen muotoon, koska pelkästään kilpailijoiden havainnointi ei tuota riittävän laajaa analyysia.

Kun tunnetaan omat kilpailijat ja kilpailevat sovellukset, osataan itse kehittyä toimialan ja markkinoiden mukana. Aktiivisella kilpailija-seurannalla voidaan tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja uhkia. Ennakointia voidaan havainnollistaa Shakki-pelillä, jossa toimivassa ja tehokkaassa strategiassa osataan katsoa muutaman siirron eteenpäin. Vastaava tilanne pätee myös markkinoille, jossa yritykset osaavat ennakoida kilpailijoiden strategioita. Kehitystoimintaa on ylläpidettävä jatkuvasti, jotta pystytään ylläpitämään kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttamiseksi on tunnistettava oma markkina-asema sekä ketkä ovat uhkaavimmat kilpailijat

7 Yhteenveto

7.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kilpailija-analyysi markkinoilla olevista digitaalisista palvelumalleista ja niiden toteuttamista ratkaisuista. Kilpailija-analyysin tarkoituksena oli kerätä tietoa omasta digitaalisesta palvelumallista, sekä markkinoilla olevien kilpailijoiden käyttämien digitaalisten palvelumallien vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tulla toimimaan osana yrityksen strategista päätöksentekoa ja parantaa toimialan kilpailija-tuntemusta. Kilpailijoiden palvelumallien tulokulmat antoivat tietoa jo käytössä olevista ratkaisuista, joita voitiin Benchmarking menetelmää hyödyntäen verrata omaan toimintaan. Analyysin tietoa voitiin kerätä toimeksiantoyrityksen palvelumallin kehitystoimintaan ja ideointiin. Vertailemalla eri palvelumalleja, oli mahdollista nähdä markkinoilla olevien ratkaisujen toimivuutta. Koska jokainen toimialalla toimiva kilpailija luo oman kilpailutilanteen, tavoitteena oli kerätä kilpailija-analyysiin kilpailevia palvelumalleja, joilla saattaa olla kasvupotentiaalia markkinoilla. Opinnäytetyössä ei ollut tarkoituksena ottaa kantaa palvelumalleihin käytettyihin rahallisiin panostuksiin, eikä kilpailevien toimijoiden yritysten kokoon. Opinnäytetyöhön valitut kilpailijat valittiin heidän markkinapotentiaalin ja kasvuvauhdin mukaan.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuudella tarkoitetaan yleisesti mahdollisuutta toistaa opinnäytetyön tekeminen muiden opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Koska opinnäytetyön aineisto perustuu verkossa julkistettuun julkiseen tietoon ja teorian tietoon perustuu tunnettuihin kirjoihin ja malleihin, on tämä opinnäyte helppo toteuttaa uudelleen kerran. Julkisesti julkaistut tiedot on helppo kerätä uudestaan kattavan lähdeluettelon perusteella. Opinnäytetyö toimi osana toimeksiantajan kehittämistoimintaa ja aktiivista kilpailija-seurantaa. Opinnäytetyön etenemistä ja onnistumista seurasi prosessin aikana toimeksiantoyrityksen yhteyshenkilö.

Toimeksiantaja hyväksyi kilpailija-analyysiin valitut kilpailijat, joten opinnäytetyöhön valittujen kilpailijoiden ei voida olettaa olevan ilman perusteita valittuja. Opinnäytetyön aiheesta ja toimeksiantajan toimintaa koskeviin kysymyksiin saatiin tietoa haastattelemalla toimeksiantoyrityksen johdosta vastaavaa henkilöstöä.

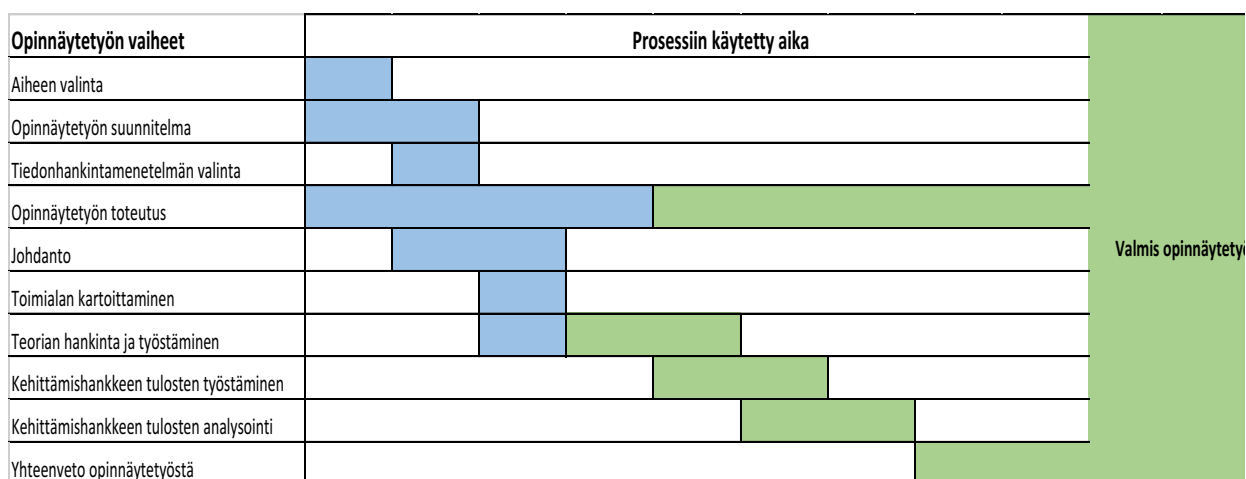
7.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö kehittämishankkeena on mielestäni onnistunut ja tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyöllä saatiin kerättyä ja analysoitua tietoa markkinoilla olevista kilpailevista palvelumalleista sekä niiden ominaisuuksista. Kilpailija-analyysillä saatiin vastattua opinnäytetyön kehittämishanketta koskeviin kysymyksiin. Tarkoituksena oli tehdä kilpailija-analyysi markkinoilla olevista digitaalisista palvelumalleista, joka antaa perustan aktiiviselle kilpailijaseurannalle. Omasta mielestäni onnistuin tuottamaan toimeksiantoyritykselle selkeän kilpailija-analyysin opinnäytetyöhön valituista kilpailevista palvelumalleista. Opinnäytetyöhön soveltuvia kilpailevia palvelumalleja oli kuitenkin hieman haasteellista löytää, koska työtä tehdessä oli otettava huomioon toimeksiantajan kannalta oleelliset ja kiinnostavat palvelumallit. Lisäksi digitaalinen palvelumalli työmarkkinoilla on toistaiseksi vielä niin uusi käsitys, ettei markkinoille ole vielä ehtinyt kehittyä selvästi muita suurempaa palvelumallia. Kilpailijoiden mallien löytämiseen oli tehtävä perusteellista ”Googlettamista” eli eri palvelumallien etsimistä verkosta ja niihin tutustumista.

Opinnäytetyön teoria perustui kilpailija-analyysiin koskevaan kirjallisuuteen, joka antaa perustan opinnäytetyön kilpailija-analyysin toteuttamiselle. Tunnettujen kirjailijoiden kehittämiä teorioita voitiin hyödyntää analyysin toteuttamiseksi. Teoriatietoa oli suhteellisen helppo kerätä ja aineistoa löytyi monista tunnetuista kirjoista. Teoriatiedon kerääminen oli aikaa vievä prosessi, koska teoriaa löytyi paljon ja opinnäytetyöhön soveltuvaa teoriaa oli osattava erotella työhön.

Kilpailija-analyysi tulee tukemaan toimeksiantoyrityksen kilpailu- ja liiketoimintastrategiaa. Opinnäytetyön kilpailija-analyysi tuotti tietoa kilpailijoiden palvelumalleista. Tätä tietoa voitiin Benchmarking menetelmää hyödyntäen käyttää yrityksen palvelumallin kehittämistoiminnassa ja ideoinnissa. Analyysillä saatiin kerättyä tietoa markkinoilla jo toimivista ratkaisuista.

Opinnäytetyö eteni johdonmukaisesti ja pysyi tavoitteellisessa aikataulussa. Opinnäytetyötä alettiin tehdä aiheen valinnan jälkeen. Opinnäytetyöstä tehtiin suunnitelma, jota seuraamalla päästiin seuraavaan työvaiheeseen. Koska teorian tietoa löytyi aiheesta paljon, teorian rajaamiseen meni huomattavasti enemmän aikaa kuin muihin työvaiheisiin. Tulosten kirjoittaminen ja analysointi etenivät johdonmukaisesti yhtä aikaa opinnäytetyön yhteenvetoon asti.



Kuvio 19. Opinnäytetyön prosessi ja työn vaiheet.

Opinnäytetyötä tekemällä opin hyödyntämään kilpailija-analyysiin perustuvaa kirjallisuutta selkeän analyysin tuottamiseksi. Opin kehittämään omaa osaamistani ja laajentamaan teoriaan perustuvaa tietoa. Opinnäytetyö voi olla myös ”ohje” kilpailija-analyysin tekemiseen, jota voidaan hyödyntää, joko toimeksiantajan kilpailija-seurannan tekemisessä tai lukijat voivat hyödyntää tätä opinnäytetyötä perustana oman kilpailija-analyysin tekemiseen.

Lähteet

Aaker, David A. 2008. Strategic Market Management. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Aaker, David A. 2014. Strategic Market Management 10th edition. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Alba, Davey 2015. Need a job? There's an app for that. Wired Business. <https://www.wired.com/2015/09/startups-make-finding-entry-level-jobs-way-easy/>.
Luettu 13.3.2017.

Barney, Jay B. 2007. Gaining and Sustaining Competitive Advantage third edition. New Jersey. Prentice Hall.

Barney, Jay B. & Hesterly, William S. 2006. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. New Jersey. Pearson/Prentice Hall.

Bensoussan, Babette E. & Fleisher, Graig S. 2002. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. New Jersey. Prentice Hall PTR.

Cava, Marco della 2015. Coke taps into start-up mojo. USATODAY. <http://www.usatoday.com/story/tech/2015/05/22/coca-cola-founders-program-funds-entrepreneurs-to-solve-coke-business-problems/27601931/>. Luettu 13.3.2017.

CTO Chief Technology Officer, Teknologiajohtaja, Partner 2017, Henkilöstövuokrausyritys X, Helsinki. Sähköposti 6.2.2017.

Google Play a. Sovelluskauppa, JobToday. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.jobtoday.app>. Luettu 10.3.2017.

Google Play b. Sovelluskauppa, Neuvoo. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.neuvoo.ca>. Luettu 11.3.2017.

Google Play c. Sovelluskauppa, Treamer.

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.treamer.android>. Luettu 11.3.2017.

Google Play d. Sovelluskauppa, Wonolo.

https://play.google.com/store/apps/details?hsCtaTracking=046bac25-c425-4ecb-b44a-47d0f2dbbdd8%7C4a1d409d-dfa7-49bc-9dd4-f4291de0207a&_hstc=243393882.15b858da56fb854d59193b00f56b0902.1465976959492.1489418322952.1489503111781.4&id=com.wonolodroid. Luettu 13.3.2017.

Harvard Business Review 2007. Beyond Benchmarking: Why Copy the Competition?

<https://hbr.org/2007/10/beyond-benchmarking-why-copy-t>. Luettu 26.2.2017.

Harvard Business Review 2000. Creative Benchmarking.

<https://hbr.org/2000/11/creative-benchmarking>. Luettu 26.2.2017.

Harvard Business School, Faculty, profile, Michael E. Porter.

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>. Luettu 8.2.2017.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2015. Keskisuomalainen: Vuokratyötä tekee vuosittain noin 100 000 ihmistä.

<http://www.hpl.fi/hpl/ajankohtaista/uutiset/keskisuomalainen-vuokratyota-tekee-vuosittain-noin-100-000-ihmista.html>. Luettu 7.2.2017.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto, Merkittävä työllistäjä.

<http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja.html> Luettu 7.2.2017.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. Yleistä henkilöstöpalvelualasta.

<http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html>. Luettu 9.2.2017.

Herrala, Olli 2016. Henkilöstövuokraus vetää kovaa, talouden ankeimmat ajat takana.

Kauppalehti. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/henkilostovuokraus-vetaa-kovaa---talouden-ankeimmat-ajat-takana/beyzE3Cq>. Luettu 7.2.2017.

IAC NASDAQ. IAC, Investopedia: SWOT-Analysis.

<http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. Luettu 19.2.2017.

iTunes Preview. Wonolo. <https://itunes.apple.com/us/app/wonolo/id728948811?mt=8>.
Luettu 13.3.2017.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu JAMK 2017. Tutkimuksellinen kehittämishanke opinnäytetyönä vs projektityö. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta/projektityo-vs-ns-toiminnallinen-tutkimuksellinen-kehittamishanke-opinnaytetyo/>. Luettu 26.2.2017.

Kansainvälinen työnantajajärjestö CIETT 2016. CIETT Economic Report 2016: Enabling work. <http://www.wecglobal.org/economicreport2016/enabling-work.html>.
Luettu 7.2.2017.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum Media Oy, Juva.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 12/2006/1233. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>. Luettu 13.2.2017.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro, Helsinki.

Lönström, Hanna 2017. Asiantuntija. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL, Helsinki.
Sähköposti 7.2.2017.

Myynti- ja kehitysjohtaja, Partner 2017a. Henkilöstövuokrausyritys X, Helsinki.
Sähköposti 22.2.2017.

Myynti- ja kehitysjohtaja, Partner 2017b. Henkilöstövuokrausyritys X, Helsinki.
Haastattelu 07.03.2017.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York. The Free Press.

Prophet, Our firm, David Aaker. <https://www.prophet.com/about/leadership/aaker>.
Luettu 6.2.2017.

Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. WSOYpro Helsinki.

Siljamäki, Jaana 2015. Vuokratyötä tekee vuosittain noin 100 000 ihmistä. Keski-suomalainen 21.11.2015. <http://www.ksml.fi/talous/Vuokratyötä-tekee-vuosittain-noin-100-000-ihmistä/380615> Luettu 7.2.2017.

SRI International. Albert Humphrey & SWOT Analysis. <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>. Luettu 18.2.2017.

Tilastokeskus 2015. Vuokratyöntekijöiden määrä. http://www.stat.fi/til/tyti/2014/13/tyti_2014_13_2015-04-28_kat_002_fi.html. Luettu 9.2.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö & ELY-keskukset & TE-toimistojen kehittämis- ja hallintakeskuksen Työmarkkinatori Beta. <http://beta.tyomarkkinatori.fi/>. Luettu 14.3.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriön & ELY-keskusten & TE-toimistojen kehittämis- ja hallintakeskuksen Pilotointiprojekti, Uusi digitaalinen Työmarkkinatori lanseerattiin 14.3.2017. <http://beta.tyomarkkinatori.fi/pilotointiprojekti/>. Luettu 14.3.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kärkihankkeet. <http://tem.fi/karkihankkeet>. Luettu 14.3.2017.

VMP. VMP Group mukaan vauhdittamaan Treamer -nimistä startupia. <https://www.vmp.fi/blog/2016/06/03/vmp-group-mukaan-vauhdittamaan-treamer-nimista-startupia/#/>. Luettu 12.3.2017.

VMP 2016. Treamer yhdistää työn ja tekijän hetkessä. <https://www.vmp.fi/blog/2016/12/12/treamer-yhdistaa-tyon-ja-tekijan-hetkessa/>. Luettu 12.3.2017.

Wonolo a. <https://www.wonolo.com>. Luettu 14.3.2017.

Wonolo b. About Wonolo. <https://www.wonolo.com/about-wonolo>. Luettu 14.3.2017

XXL Sports & Outdoor. XXL, Asiakaslupaukset. <https://www.xxl.fi/Asiakaslupaukset>.
Luettu 25.2.2017.

Myynti- ja kehitysjohtaja haastattelu 6.2.2017

Opinnäytetyö	Kilpailija-analyysi uudelle digitaaliselle palvelumallille
Haastattelumuoto	Avoin haastattelu
Haastateltava	Myynti- ja kehitysjohtaja, partner, Henkilöstövuokrausyritys X
Haastattelija/haastateltava:	Kysymykset:
Haastattelija:	Mitä tarkoitetaan digitaalisella palvelumallilla?
CTO/Teknologiajohtaja:	Digitaalinen palvelumalli on parempaa palvelua ja uudenlainen toimintamalli, jossa asiakkaamme ja vuokramiehet kohtaavat 24/7. Lisäämme taustalla tekoälyä ja koneoppimista jolloin jatkossa työ ja tekijä kohtaavat mahdollisimman tehokkaasti, meidän roolimme on tuolloin jatkossa enemmänkin pitää huolta siitä, että hyväksymme palveluumme vain parhaat tekijät.

Digitaalisen palvelumallin määritelmä (Myynti- ja kehitysjohtaja, partner 2017, Henkilöstövuokrausyritys X, haastattelu 6.2.2017, Helsinki).

CTO & Teknologiajohtaja haastattelu 6.2.2017

Opinnäytetyö	Kilpailija-analyysi uudelle digitaaliselle palvelumallille
Haastattelumuoto	Avoim haastattelu
Haastateltava	CTO Chief Technology Officer, Teknologiajohtaja, partner 2017, Henkilöstövuokrausyritys X
Haastattelija/haastateltava:	Kysymykset:
Haastattelija:	Mitä tarkoitetaan pelillistämisellä?
CTO/Teknologiajohtaja:	Pelillistäminen viittaa pelimäisten, erityisesti tietokonepelimäisten, elementtien tuomista yrityssovelluksiin. Alun perin termi tarkoitti laajasti kaikkia pelimäisiä osa-alueita, mm. Nopeasti reagoivia käyttöliittymäelementtejä ja kaunista grafiikkaa. Nykyään termi tarkoittaa useimmiten lähinnä sellaisia pelillisiä elementtejä, jotka kannustavat tekemään tehtäviä palkinnon toivossa. Palkintona voidaan käyttää rahallisia palkkioita, tavarapalkkioita tai virtuaalisia palkkioita esimerkiksi trophies, awards ja credits.

Pelillistämisen määritelmä (CTO Teknologiajohtaja, partner 2017, Henkilöstövuokrausyritys X, haastattelu 6.2.2017, Helsinki).