

Saija Leinonen

**LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN SAAS -
YRITYKSESSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2015

TIIVISTELMÄ

Leinonen, Saija

Liiketoimintamallin kehittäminen SaaS -yrityksessä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 79 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Ojala, Arto

SaaS - liiketoimintamallia harjoittava yritys tarjoaa ohjelmistonsa palveluina Internetin yli. Tieteellisiä julkaisuja ja tutkimuksia etenkin liittyen SaaS:iin ja liiketoimintamalliin julkaistaan aktiivisesti, mutta SaaSia liiketoimintamallina ja liiketoimintamallin kehittämistä on tutkittu hyvin niukasti. Etenkin liiketoimintamallien kehittäminen mahdollistaa aiempien tutkimusten mukaan yrityksen kyvyn mukautua markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin, jonka vuoksi liiketoimintamallin kehittäminen voidaan nähdä parempana sijoituskohteena kuin yksittäinen teknologia- tai palvelukehitys. Tässä tutkielmassa tarkastellaan aluksi jo olemassa olevan kirjallisuuden avulla valittua aihepiiriä eli SaaSia ja liiketoimintamallia. Tämän jälkeen, kartoitetaan laadullisen tapaustutkimuksen avulla SaaS - liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtia tapauksena toimivan suomalaisen SaaS - yrityksen kautta. Tutkimuksen empiirisen osuuden viitekehystenä toimii liiketoimintamallialusta, johon on lisätty ajatus sekä resurssi- että asiakaslähtöisyydestä. Empiirisen osuuden haastatteluiden perusteella kartoitettiin siis sekä kohdeyrityksen että sen asiakkaiden näkemyksiä kohdeyrityksen nykyisen liiketoimintamallin tilasta. Haastatteluiden vertailuista saadut havainnot osoittavat, että SaaS - liiketoimintamallia kehitetään resurssilähtöisesti. Tämä johtuu siitä, että tyypillisesti SaaS - liiketoimintamallia harjoittava yritys tarjoaa ohjelmistonsa vakiomuotoisena, eikä näin ollen ota huomioon asiakkaiden yksittäisiä toiveita ohjelmistojen ominaisuuksista.

Asiasanat: SaaS, liiketoimintamalli, liiketoiminta, kehittäminen.

ABSTRACT

Leinonen, Saija

Developing a Business Model in Software-as-a-Service Companies

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 79 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Ojala, Arto

By using Software-as-a-Service (SaaS) business model, an enterprise is offering its software applications to end-users over the Internet. Academic publications and studies of Software-as-a-Service and the related business model is published actively, whereas the Software-as-a-Service as a business model and developing the business model is seldom studied. Notably, according to previous studies, development of the business model enables the enterprises to adapt to the ever-changing market requirements. For this reason investing in the business model development can be seen as a more profitable investment than an individual technology or a service development. In this thesis the Software-as-a-Service and the business model is examined with the existing literature. After the literature review a qualitative case study is conducted to explore the basis for a development of Software-as-a-Service business model within the selected Finnish case enterprise. The business model canvas incorporated with resource and customer oriented approach serves as the framework for the empirical study. By conducting empirical interviews for the enterprise representatives and its customers, the outlook of the case enterprise's current business model was studied. The observations of the interviews show that Software-as-a-Service is being developed in resource based perspective due to the standardized software applications for all customer organizations without taking into account customers' individual wishes.

Keywords: Software-as-as-Service, SaaS, business model, business, developing.

KUVIOT

KUVIO 1 Perinteisen liiketoiminnan ja modernin digitaalisen liiketoiminnan vertailu (Mukaillen Al-Debei & Avison, 2010).....	24
KUVIO 2 Liiketoimintamalli organisaation keskiössä (Mukaillen Osterwalder, 2004, 16.).....	28
KUVIO 3 Business Model Canvas (Mukaillen Osterwalder & Pigneur, 2010)...	31
KUVIO 4 Liiketoimintamallin luominen ja kehittäminen (Mukaillen Ojala, 2015)	34
KUVIO 5 Liiketoimintamallin kehittäminen palautteen kautta (Mukaillen Petrovic ym., 2001)	36
KUVIO 6 Liiketoimintamallin muutosmalli (Mukaillen Linder ja Cantrell, 2000)	37
KUVIO 7 Aineiston analysoinnin osatekijät (Mukaillen Järvenpää, 2006)	46

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tapaustutkimuksen kohdeyrityksen asiakkaiden liiketoiminnalliset luvut.....	44
TAULUKKO 2 SaaS -liiketoimintamalli -teeman haastattelutulosten vertailu .	49
TAULUKKO 3 Liiketoimintamallialusta elementteittäin asiakaslähtöisestä näkökulmasta	59

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Keskeisimmät käsitteet.....	8
1.2 Tutkielman rajaus ja motivaatio.....	8
1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen vaiheet.....	9
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	10
2 SAAS.....	12
2.1 Pilvipalvelut.....	12
2.2 Historia ja ominaisuuksien määrittely	13
2.3 SaaS liiketoimintamallina.....	15
2.4 Hinnoittelumallit.....	15
2.5 SaaS -liiketoimintamallin edut ja haitat	17
2.6 Yhteenveto.....	18
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	20
3.1 Liiketoimintamalli.....	20
3.1.1 Historia	20
3.1.2 Käsitteen määrittely ja rajaaminen	21
3.1.3 Elementit.....	24
3.2 Liiketoimintamallin hyödyntäminen liiketoiminnassa	27
3.3 Liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohdat	29
3.3.1 Kehittämistarpeen arviointi.....	30
3.3.2 Kehittämisen työkalu.....	31
3.3.3 Kehittämistyö.....	33
3.4 Yhteenveto.....	37
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	39
4.1 Tutkimusongelma	39
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	40
4.3 Tiedonkeruumenetelmä	41
4.4 Tiedonkeruun kohdejoukko	43
4.5 Tutkimuksen viitekehys.....	45

4.6	Tutkimuksen aineiston analysointi	45
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
5.1	Kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamalli	48
5.2	Liiketoimintamallin kehittäminen kohdeyrityksessä	50
5.3	Liiketoimintamallialusta	52
5.3.1	Resurssilähtöinen - näkökulma	52
5.3.2	Asiakaslähtöinen - näkökulma	55
6	KESKUSTELU	61
6.1	Havainnot ja vertailu	61
6.1.1	SaaS - liiketoimintamalli	61
6.1.2	Liiketoimintamalli ja sen kehittäminen.....	62
6.1.3	Liiketoimintamallialusta	63
6.2	Mistä lähtökohdista SaaS - liiketoimintamallia kehitetään?	67
6.3	Havaintojen validiteetti ja reliabiliteetti.....	68
7	YHTEENVETO.....	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	78

1 JOHDANTO

Teknologinen kehitys ja kilpailun lisääntyminen ovat muuttaneet ohjelmistoliiketoimintaa yhä enemmän palveluiden suuntaan, muuttaen tuotteet myyjien välineiksi myydä palveluita (Cusumano, 2008; Mäkilä, Järvi, Rönkkö & Nissilä, 2010). Kun perinteisessä ohjelmistoliiketoiminnassa yritys ostaa ohjelmiston, joka otetaan käyttöön yrityksen omaa palvelinkeskusta hyödyntäen, niin on Internet mahdollistanut vaihtoehtoisen vuokraamisen mallin, jossa ohjelmiston omistaminen ja hallinta ovat ulkoistettuna palvelintarjoajalle. Tätä mallia kutsutaan nimellä SaaS (Software-as-a-Service) (Aulbach, Grust, Jacobs, Kemper & Rittinger, 2008), jossa ohjelmiston hallinta ja omistaminen erotetaan ohjelmiston käytöstä (Turner, Budgen & Brereton, 2003). SaaS - palvelu on edullinen asiakkaalle, sillä sen tarjoaja päivittää ja ylläpitää ohjelmistoa asiakkaan puolesta (Kwok, Nguyen & Lam, 2008). Tästä johtuen tieteelliset tutkimukset SaaS - palvelusta hyödyllisenä ulkoistamisvaihtoehtona asiakkaille ovat lisääntyneet huomattavasti. Monet SaaS:iin liittyvät tutkimukset ovatkin siis keskittyneet liiketoiminnan näkökulmasta esimerkiksi SaaSsin hyötyihin ja haittoihin ulkoistamisvaihtoehtona tai määrittelemällä SaaS - yritysten liiketoiminnan ominaisuuksia, mutta tieteellisiä tutkimuksia SaaS - yritysten liiketoimintamalleista ei ole vielä juurikaan olemassa. (Luoma, 2013.)

Digitalisoituneen liiketoiminnan myötä, pelkkä palvelu tai teknologia ei takaa kuitenkaan yrityksen menestystä, vaan liiketoimintamalli ratkaisee sen, syntyykö yrityksen menestys yhdessä palvelun tai teknologian kanssa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Sopiva liiketoimintamalli voikin parantaa yritysten kykyä reagoida ympäristön muutoksiin antamalla tukea päätöksien tekoon. Tästä huolimatta, organisaatioiden liiketoimintamallit eivät voi kuitenkaan pysyä muuttumattomina vuodesta toiseen, koska yhä monimutkaisemmissa liiketoiminnan ympäristöissä, prosesseissa ja teknologian muutoksissa organisaatioiden tulee pystyä mukautumaan muuttuviin vaatimuksiin selviytyäkseen ja menestyäkseen. (Al-Debei & Avison, 2010.) Organisaatioiden johtajien tulisi siis ymmärtää, milloin liiketoimintamallia tulisi kehittää ja kuinka muutos järjestetään (Giesen, Riddleberger, Christner & Bell, 2010). Ongelmana on kuitenkin se, etteivät johtajat välttämättä ymmärrä organisaation nykyistä liiketoimintamallia riittävän hyvin tietääkseen, koska sitä tarvitsisi muuttaa ja miten (Johnson,

Christensen & Kagermann, 2008). Tämän pro gradu - tutkielman tarkoituksena onkin tunnistaa, mistä lähtökohdista suomalainen SaaS - yritys lähtee kehittämään liiketoimintamalliaan. Näin ollen luodaan tutkimusaineistoa SaaS - yrityksen liiketoimintamallista sekä niiden kehittämisestä.

Johdanto -luvun tarkoituksena on tutustua ensimmäiseksi tämän pro gradu - tutkielman aiheeseen esittelemällä sen aihepiiriä ja keskeisimpiä käsitteitä. Tämän jälkeen syvennyttään tarkemmin tutkielman tavoitteisiin, motiiveihin, tutkimuskysymyksiin, tutkimusmenetelmiin ja tiedonkeruutapoihin. Lopuksi esitellään pro gradu-tutkielman rakennetta ja eri lukujen sisältöä tiivistetysti sekä arvioidaan odotettujen tutkimustuloksien merkitystä että niiden hyödynämistä tulevaisuudessa.

1.1 Keskeisimmät käsitteet

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat liiketoiminta, liiketoimintamalli, kehittäminen ja SaaS (engl. Software-as-a-Service). Esitellyt käsitteet voidaan ymmärtää kontekstista riippuen useilla erilaisilla tavoilla eri yrityksissä ja jopa niiden sisällä. Liiketoiminta voidaan käsittää toimintana, jossa organisaatio muodostaa tuotantotekijöitä yhdistelemällä markkinoille tarjottavia tuotteita ja / tai palveluita niin, että se saavuttaa jatkuvan taloudellisen kannattavuuden. Liiketoimintamallin käsitteen ymmärtäminen taas eroaa usein eri konteksteissa, joissa sitä hyödynnetään. Tässä tutkielmassa sen määritellään Timmersin (1998) määritelmän mukaisesti olevan tuotteen, palvelun ja tietovirtojen arkkitehtuuri, joka sisältää kuvauksen erinäisistä liiketoiminnan toimijoista ja niiden rooleista sekä näiden erinäisten toimijoiden potentiaalisista hyödyistä että kuvauksen tulonlähteistä. Tutkielman empiirisen osuuden vuoksi on tärkeää määritellä myös käsitteet kehittäminen ja SaaS. Tässä tutkielmassa kehittämisen käsitteellä viitataan aktiiviseen toimintaan, jonka avulla tavoitellaan SaaS - liiketoimintamallin muutosta ja kehittymistä (Heikkilä, Jokinen & Nurmela, 2008, 135). SaaS:n määritellään taas Software & Information Industry Associationin (SIIA) (2001a) mukaisesti olevan sovellus tai palvelu, joka tuotetaan asiakkaalle keskitetyssä datakeskuksessa Internet-, Intranet-, LAN- tai VPN-verkon kautta siten, että ohjelmistoon pääsystä ja käytöstä peritään asiakkaalta toistuva maksu.

1.2 Tutkielman raja- ja motivaatio

Tämä pro gradu - tutkielma rajautuu käsittelemään yhden suomalaisen SaaS - yrityksen liiketoimintamallia sekä resurssi- että asiakaslähtöisesti. Tutkielmassa ilmnennetään erityisesti sitä, miten tutkittava SaaS -yritys kokee resurssien tarjoajana luovansa arvoa asiakkailleen ja kuinka asiakkaat kokevat luodun arvon. Resurssi- ja asiakaslähtöisyys liitetäänkin osaksi tutkielman viitekehystä, jona

toimii Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämä liiketoimintamallialusta. Tutkielmassa resurssilähtöisyydellä ilmennetään erityisesti strategian vaikutusta liiketoimintamalliin, jonka vuoksi strategiaa ei rajata tutkielman aiheesta pois. Sen sijaan, liiketoimintamalliin myös yleisesti liitettyä liiketoimintaprosessia ei huomioida tässä tutkielmassa, sillä sen ei koeta strategian tavoin vaikuttavan tutkimuksen tulokseen. Tutkielman tuloksen tarkoituksena on siis luoda kuvaus SaaS - yrityksen liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohdista, eikä tässä tutkielmassa näin ollen pyritä muodostamaan konkreettisia ratkaisuja liiketoimintamallin kehittämiseksi.

Tieteellisesti liiketoimintamalleja ja etenkin SaaS - yrityksen liiketoimintamalleja on kannattavaa tutkia muutamasta erityisestä syystä. Ensinnäkin, monet ihmiset puhuvat liiketoimintamalleista, mutta vain harvat ymmärtävät liiketoimintamallin konseptin, eikä yhteisymmärrystä ole siitä, mitä liiketoimintamallilla oikeastaan tarkoitetaan. (Osterwalder, Lagha & Pigneur, 2002.) Lisäksi, mietittäessä SaaS - yritysten liiketoimintamalleja ei niitä ole juurikaan tutkittu empiirisesti muuten kuin niiden ominaisuuksien kautta (Al-Debei & Avison, 2010; Luoma, 2013). Toiseksi, kun käsitellään kysymystä siitä, kuinka liiketoimintamalli muodostetaan, ovat monet tutkimukset keskittyneet pääasiassa päätöksentekoon tai enintään tehneet alustavan kyselyn asiasta. Nämä tutkimukset eivät juuri ota huomioon suunnittelua, kehittämistä ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Lisäksi, vain muutamat tutkijat (esim. Sosna, Trevinyo-Rodriguez & Velamuri, 2010) ottavat huomioon kokeiluiden ja virheiden kautta tapahtuvan oppimisprosessin liiketoimintamallien kehittämisessä. (Osterwalder & Pigneur, 2013.) Näiden syiden lisäksi, Hedman ja Kalling (2003) peräänkuuluttavat tarvetta saada lisää tapaustutkimuksia käytännön liiketoimintamalleista.

Tutkittavan yrityksen kannalta liiketoimintamallin kokonaisvaltainen hahmottaminen selkeyttäisi yrityksen ymmärrystä laajasta joukosta avaintekijöitä, kuten markkinoiden muutoksesta, kilpailusta, innovaatioista, kilpailueduista ja strategiasta (Teece, 2010). Tämän kaltainen ymmärrys on tärkeää etenkin juuri IT-alan yritykselle, joka toimii nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Lisäksi, tutkimuksen tarkoituksena on auttaa SaaS - yritystä havaitsemaan resurssi- ja asiakaslähtöisten näkökulmien yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien kautta nykyisen liiketoimintamallin mahdollisia kehittämistarpeita.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen vaiheet

Tutkielman päämääränä on kartoittaa kirjallisuuskatsauksen sekä laadullisen kuvailevan tapaustutkimuksen avulla, miten SaaS - yrityksen liiketoimintamallia lähdetään kehittämään. Tutkimuskysymykset jakaantuvat päätutkimuskysymykseen ja kirjallisuuskatsaukseen perustuvaan sivututkimuskysymykseen. Päätutkimuskysymys on:

- Mistä lähtökohdista SaaS - liiketoimintamallia kehitetään?

Kirjallisuuskatsaukseen perustuva osakysymys on:

- Mikä on liiketoimintamalli ja miten sen kehittämistä on tutkittu tieteellisesti?

Pro gradu -tutkielmassa kirjallisuuskatsaus voidaan nähdä systemaattisena, täsmällisenä ja toistettavissa olevana menetelmänä, jolla tunnistetaan, tiivistetään ja arvioidaan aiempaa tieteellistä tutkimusta aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli siis luoda katsaus alkuperäiseen korkealaatuiseen tutkimustyöhön ja niiden johtopäätöksiin. (Fink, 2005, 3.) Tässä tutkielmassa aiheen kirjallisuutta lähdettiin kartoittamaan *JYKDOK*:sta, *Google Scholarista* ja tietojärjestelmätieteen alan akateemisista lehdistä, joita ovat muun muassa *MIS Quarterly* ja *European Journal of Information Systems*. Hakusanoiksi valittiin *liiketoimintamalli* ja *liiketoimintamallien kehittäminen*. Näin ollen jo olemassa olevan tiedon avulla muodostettiin tutkimuksen teoreettinen tausta ja vastattiin tutkielman osakysymykseen. Tämän jälkeen, teoreettisen taustan avulla, suoritettiin laadullinen kuvaileva tapaustutkimus, jossa haastateltiin muutamia kohdeyrityksen johtajia ja heidän asiakasyrityksiään. (Haastattelukysymykset liitteessä 1.) Haastattelut käsiteltiin luottamuksellisesti, jonka vuoksi kohdeyritykseen ja sen edustajiin sekä asiakkaisiin viitataan tutkimuksessa pseudonyymein. Haastattelun tulokset taas analysoitiin ja analysoinnin perusteella vastattiin tutkimuksen päätutkimuskysymykseen SaaS -liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohdistta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne koostuu johdannon lisäksi kuudesta luvusta, jotka kokonaisuudessaan käsittelevät SaaS - liiketoimintamallia koskevaa kirjallisuutta ja empiiristä tutkimustietoa. Kirjallisuuskatsaukseen perustuvia lukuja ovat luvut kaksi, kolme ja neljä, jotka muodostavat teoreettisen pohjan ja ohjeet tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Tutkielman toinen luku tarkastelee SaaS:iin liittyvää kirjallisuutta määritelmällä sen käsitteen ja sijoittamalla sen osaksi pilvipalveluita. Tämän lisäksi luvussa tarkastellaan sitä, millainen SaaS on liiketoimintamallina niin etuineen kuin haittoineen. Tutkielman kolmas kirjallisuuskatsaukseen perustuva luku tarkastelee tutkielman teoriapohjaa eli liiketoimintamallia. Aluksi pohditaan liiketoimintamallin historiaa ja sen käsitettä sekä siihen liittyviä elementtejä. Tämän jälkeen syvennyttään tarkemmin siihen, kuinka liiketoimintamallia voidaan hyödyntää liiketoiminnassa ja lopuksi esitellään mahdollisuuksia liiketoimintamallin arvioimiseen ja kehittämiseen muutoksien kautta. Tutkielman viimeisessä kirjallisuuteen perustuvassa luvussa neljä määrittellään ohjeet sille, kuinka tutkielman empiirisessä osuudessa tulisi edetä tutkimusmenetelmän valinnasta aina tutkimustulosten analysointiin.

Tutkielman empiiriseen osuuteen perustuvia lukuja ovat luku viisi ja kuusi sekä yhteenveto. Luvussa viisi esitellään empiirisen tutkimusosuuden tulokset määritetyn teemoittelun mukaisesti. Tutkimuksen tuloksien esittelyn jälkeen

luvussa kuusi analysoidaan tutkimustuloksia vertailemalla empiirisen tutkimuksen tapauksia toisiinsa sekä kirjallisuuskatsauksessa saatuihin tuloksiin. Lisäksi luvussa esitetään vastaus tutkielman päätutkimuskysymykseen SaaS -liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohdista ja arvioidaan tutkimuksen tuloksien validiteettia ja reliabiliteettia. Lopuksi viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa kerrataan tutkielman lopullinen sisältö.

2 SAAS

Tässä tutkielman luvussa tarkastellaan SaaS käsitteen määritelmää ja sen sijoitumista osaksi pilvipalveluita sekä nykyistä tietämystä siitä, millainen SaaS on liiketoimintamallina sekä etuineen että haittoineen.

2.1 Pilvipalvelut

Pilvipalvelut tarkoittavat sekä sovelluksien toimittamista palveluina Internetin yli että laitteistojen ja järjestelmien datakeskuksia, jotka takaavat nämä palvelut (Armbrust ym., 2010). Pilvipalvelumalli voidaan jakaa viiteen perusominaisuuteen, kolmeen palvelumalliin (Mell & Grance, 2011) ja kolmeen käyttöönotto-malliin (Ojala, 2013).

Pilvipalveluiden perusominaisuuksia ovat itsepalvelu, laaja verkkoon pääsy, voimavarojen yhdistäminen, nopea joustavuus ja mitattava palvelu. *Itsepalvelulla* tarkoitetaan sitä, että asiakas voi hankkia itselleen laskentakapasiteettia ilman palveluntarjoajan kanssa käytävää vuorovaikutusta. *Laajan verkkoon pääsyn* ominaisuuden myötä palvelun ominaisuudet ovat käytettävissä verkon yli. Kolmantena perusominaisuudella eli *voimavarojen yhdistämisellä* palvelun tarjoaja luovuttaa resurssejaan useille erilaisille asiakkaille, jotka pystyvät käyttämään palvelua haluamallaan tavalla. Neljännellä perusominaisuudella eli *nopealla joustavuudella* tarkoitetaan sitä, että ohjelmiston valmiuksia voidaan skaalata nopeasti kysynnän mukaan. Viimeinen perusominaisuus eli *palvelun mitattavuus* tarkoittaa sitä, että pilvijärjestelmä hallitsee, seuraa ja raportoi avoimesti resurssien käyttöä sekä palvelun tarjoajalle että asiakkaalle. (Mell & Grance, 2011.)

Perusominaisuuksien lisäksi pilvipalvelut voidaan jakaa myös SaaS-, PaaS-, ja IaaS -palvelumalleihin, joista jokainen kuvaa tiettyä liiketoiminnan muotoa (Durkee, 2010; Mell & Grance, 2011). Näistä kolmesta mallista *IaaS* (Infrastructure-as-a-Service) on infrastruktuurin alin taso, jossa palvelun toimittaja tarjoaa asiakkaalle palvelinresurssit (prosessointikyky), tallennusresurssit (replikaatio, varmuuskopiointi ja arkistointi), tietoliikennesurssit ja tietoturva-

resurssit (palomuuuri ja kuormituksen hallinta), joista asiakasta veloitetaan käyttöasteen mukaan (Garrison, Kim & Wakefield, 2012; Youseff, Butrico & Da Silva, 2008). Infrastruktuurin keskimääräinen taso on *PaaS* (Platform-as-a-Service), joka on palvelun kehittäjien ohjelmistoympäristö ohjelmistojen suunnitteluun, kehittämiseen ja testaamiseen (Garrison ym., 2012). Kaikki ohjelmistot, jotka tarjotaan palveluina asiakkaille internetin välityksellä sijaitsevat infrastruktuurin ylimmässä tasossa, joka on nimeltään *SaaS* (Software-as-a-Service). Näin ollen palvelun kehittäjät voivat joko käyttää *PaaS* infrastruktuuria, *IaaS* infrastruktuuria (Lenk, Klems, Nimis, Tai & Sandholm, 2009) tai yksityistä datakeskusta ohjelmiston kehittämiseen ja käyttöön (Armbrust ym., 2010). *SaaS* -malli siis kokoaa palvelut dynaamisesti, sitoen alempien tasojen palveluita yhteen poistaen rajoitteita liittyen perinteiseen ohjelmiston käyttöönottoon, käyttöön ja kehitykseen (Turner, Budgen & Brereton, 2003). Ohjelmistoa *SaaS* -mallissa käytetään tavallisesti Internetselaimella ja palvelun hinnoittelu perustuu *IaaS* -mallin tapaisesti yleensä käyttöasteeseen (Lenk ym., 2009).

Datakeskuslaitteiden ja ohjelmistojen muodostama pilvi voidaan perusominaisuuksien ja palvelumallien lisäksi luokitella myös kolmeen eri käyttöönottomalliin: julkinen, yksityinen ja julkisen sekä yksityisen yhdistelmä. Julkisessa pilvessä palvelun tarjoaja käyttää omaa tai kolmannen osapuolen pilvi infrastruktuuria tarjotakseen asiakkaille *SaaS* -mallilla tuotettuja palveluja, joista veloitetaan käytön mukaan. Yksityisessä pilvessä asiakkaalle on oma palvelin-keskus, mihin ohjelmisto on tallennettu ja sitä käytetään organisaatiossa keskitetysti. Yhdistetyssä pilvessä yksityistä pilveä käyttävä yritys voi esimerkiksi siirtää osan yksityisen pilven työkuormituksesta julkiseen pilveen ja saada näin ollen lisää kapasiteettia. (Ojala, 2013.)

2.2 Historia ja ominaisuuksien määrittely

Kaplanin (2007) mukaan *SaaS* -mallin esiaste muotoutui 1990-luvun alkupuolella alkaneesta sovelluspalvelimien vuokrauksesta (Application Service Provider, ASP). Vuokraus tapahtui perinteisiä ohjelmistomalleja hyödyntäen niin, että maksu ohjelmistosta perittiin ostohetkellä. Tämän lisäksi palvelimien ylläpidosta ja ohjelmiston päivityksistä maksettiin erikseen. Vuokrausta tarjoavat yritykset joutuivat investoimaan huomattavia summia palvelinarkkitehtuuriin, sillä jokaiselle asiakkaalle luotiin erikseen oma palvelin. Tämä johti vuokrauksen korkeaan hintaan, joka ei houkutellut asiakkaita ja johti liiketoiminnan kannattamattomuuteen (Danaiata & Hurbean, 2010).

SaaS -malli 1990-luvun lopussa korvasi suurelta osin ASP-mallin luomalla arkkitehtuuriin, jossa kaikki ohjelmistoon liittyvä kustomointi tapahtuu asiakkaan puolella standardiliitännöiden rajapintojen kautta ASP-mallin mukaisen myyjän ylläpitämän kustomoinnin sijaan (Xin & Levina, 2008). Yhden ensimmäisistä menestyneistä *SaaS* -malleista voidaan katsoa syntyneen tarkalleen vuonna 1999, jolloin Salesforce.com (nykyinen force.com) toi asiakkuushallinta-ohjelmistonsa (Customer Relationship Management, CRM) markkinoille (St. Clair, 2008).

Huolimatta siitä, että SaaS - malli on kehitetty jo yli 15 vuotta sitten, on sille olemassa useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä (Mäkilä, Järvi, Rönkkö & Nissilä, 2010). Yhtenä ensimmäisistä SaaS määritelmistä voidaan pitää Software & Information Industry Associationin (SIIA) (2001a) määritelmää, jonka mukaan SaaS -malli on sovellus tai palvelu, joka tuotetaan asiakkaalle keskitetyssä datakeskuksessa Internet-, Intranet-, LAN- tai VPN-verkon kautta siten, että ohjelmistoon pääsystä ja käytöstä peritään asiakkaalta toistuva maksu. Waters (2005) lisää määritelmässään, että tämänkaltaisella toistuvalla maksulla tulee olla yksi selkeä hinta, johon sisältyy myös palvelusopimuksen mukaiset ylläpitopalvelut. Näiden seikkojen lisäksi Sääksjärven, Lassilan ja Nordströmin (2005) mukaan SaaS viittaa myös etähallittuun ohjelmistoon, joka mahdollistaa useiden toisistaan riippumattomien loppukäyttäjien samanaikaisen käytön.

SaaS - mallin määritelmiä tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon myös tutkijoiden näkemys siitä, että SaaS - malli koostuu useista erilaisista ominaisuuksista. Ojalan ja Tyrväisen (2011) mukaan SaaS -mallilla on tyypillisesti viisi ominaispiirrettä, jotka ovat palvelukeskeisyys, skaalautuvuus ja joustavuus, jakautuvuus, käytön mittaus ja Internet teknologia. SaaS -mallissa *palvelukeskeisyys* tarkoittaa sitä, että ohjelmistoja käytetään palveluntarjoajan datakeskuksen kautta, jonka vuoksi palveluntarjoaja on vastuussa ohjelmiston ja serverin ylläpidosta sekä edistämisestä (Waters, 2005). SaaS -mallissa ohjelmistoa käytetään siis *Internet teknologiaa* hyödyntämällä niin (SIIA, 2001a: Campbell-Kelly, 2009), että asiakas voi ottaa siihen etäyhteyden (Sun, Zhang, Chen, Zhang & Liang, 2007). Tämä mahdollistaa myös ohjelmiston *jakautuvuuden*, sillä Internetin kautta useat käyttäjät voivat toisistaan riippumatta käyttää palvelua samanaikaisesti. Tällöin ohjelmiston on näytettävä jokaiselle asiakkaalle sellaiselta, kun he olisivat sen ainoat käyttäjät, vaikka palvelun tarjoaja saavuttaakin mittakaavaedun tarjoamalla samaa infrastruktuuria monille asiakkaille yhtäaikaisesti. (Mietzner, Metzger, Leymann & Pohl, 2009.) Hinnat SaaS -mallissa perustuvat *käytön mittaamiseen*. Palvelun asiakas voi käyttää ohjelmistoa milloin vain ja maksaa siis ainoastaan käyttömäärän mukaisesti. (Lee, Lee, Cheun & Kim, 2009.) Ohjelmitoissa *skaalautuvuus* ja *joustavuus* ovat oleellinen osa järjestelmää, verkkoa ja prosesseja, sillä työmäärän lisääntyessä ohjelmiston kykyä käsitellä työmäärää pitää pystyä kasvattamaan helposti ja nopeasti (Lee ym., 2009). SaaS -mallilla tuotetun ohjelmiston skaalautuvuus ja joustavuus perustuu PaaS- ja IaaS -infrastruktuurin takaamaan lähes rajattomaan virtuaaliseen kapasiteettiin prosessointitehoa ja varastointitilaa (Ojala & Tyrväinen, 2011).

Edellä mainittujen määritelmien ja ominaisuuksien pohjalta tässä tutkielmassa SaaS -mallilla viitataan ohjelmiston tarjoamiseen etähallittuna palveluna verkon kautta siten, että useat toisistaan riippumattomat käyttäjät kykenevät käyttämään sitä samanaikaisesti palvelusopimuksen mukaista toistuvaa maksua vastaan.

2.3 SaaS liiketoimintamallina

SaaS – liiketoimintamallin hyödyntäminen eroaa perustavanlaatuisesti perinteisestä ohjelmistoliiketoiminnasta. Ensinnäkin, SaaS – liiketoimintamallia hyödyntävä yritys pyrkii keskittymään vain sen ydintoimintoihin, jotta mallille ominainen päivittäinen ohjelmistojen ylläpito olisi mahdollista. Toiseksi, SaaS – liiketoimintamallissa yritykset näkevät yleensä asiakkaansa kumppaneinaan, esimerkiksi seuraamalla heidän ohjelmiston käyttöönsä tai sallimalla heille avoimen ohjelmistokehityksen. (O’Reilly, 2007.) Näiden piirteiden lisäksi, SaaS – liiketoimintamallia harjoittavat yritykset keskittyvät perinteistä ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä pienempiin kohderyhmiin vakimuotoisilla, ei-kriittisillä ohjelmistoilla toisin kuin valitsemalla laajoja kohderyhmiä kriittisiin ohjelmistoihin perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan tapaan (Schwarzin, Jayatilakan, Hirschheimin & Golesin, 2009). Tämän vuoksi, SaaS – liiketoimintamallia harjoittavat yritykset ovatkin suhteellisen tuntemattomia ja keskittyvät enimmäkseen vain alueellisiin markkinoihin (Yao, 2002).

Luoman, Rönkön ja Tyrväisen (2012) tutkimuksen mukaan SaaS yritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään niiden ominaisuuksien ja liiketoimintamallien mukaan. Ensimmäinen niistä on ‘Pure-play SaaS’, joka viittaa liiketoimintamalli kokoonpanoon, missä vakimuotoinen ohjelmisto toimitetaan Internetin yli, ilman käyttäjien ohjeistusta tai ohjelmiston integrointia. Tästä johtuen ‘Pure-play SaaS’ mallille on ominaista halvemmat hinnat ja pienemmät kohderyhmät. Toinen ryhmä on ‘Enterprise SaaS’ viittaa liiketoimintamallien kokoonpanoon, jossa ohjelmisto on myös vakimuotoinen kaikille asiakkaille ja toimitetaan Internetin yli. ‘Enterprise SaaS’ mallissa ohjelmisto on kuitenkin monimutkaisempi ja tukee enemmän kilpailua. Tämän vuoksi sen täytyy myös tarjota lisäpalveluita kuten konsultointia, koulutusta ja integrointia muihin ohjelmiin. Näiden arvolupausten ja suurempien asiakkaiden vuoksi ‘Enterprise SaaS’ mallia käyttävältä yritykseltä vaaditaan enemmän työtä asiakassuhteiden vaalimiseen. Näistä syistä johtuen ‘Enterprise SaaS’ mallissa liiketoiminta on yleensä laajempaa kuin ‘Pure-play SaaS’ mallissa.

2.4 Hinnoittelumallit

Tässä alaluvussa esitellään yleisimmät SaaS hinnoittelumallit, jotka ovat Ojalaan (2013) viitaten; maksu käytön mukaan ja ohjelmisto vuokraus. *Maksu käytön mukaan* (Pay-per-use) hinnoittelumallissa asiakkaat maksavat kiinteää yksikköhintaa käyttäessään ohjelmistoa. Tiettyinä ajanjaksoina yksikköhinnat lasketaan yhteen ja asiakasta veloitetaan yksikköjen yhteismäärän mukaisesti. (Weinhardt, Anandasivam, Blau & Stösser, 2009.) Mitattu yksikkö voi perustua ohjelmiston käyttöaikaan, avainali ohjelman kutsujen määrään, käsiteltyjen tapahtumien määrään tai johonkin näiden yhdistelmään (Hunter, 1994). Hinnoittelumalli ei sisällä siis piilokustannuksia, toisin kuin perinteinen ohjelmistolisensointi (Waters, 2005). Yksinkertaisen hinnoittelunsa vuoksi maksu käytön

mukaan sopiikin hyvin massatuotteiden ja sellaisten tuotteiden myyntiin joiden jakelu on laajalle levittäytynyttä. (Weinhardt ym., 2009.)

Maksun perustuessa käyttömäärään etuna ovat asiakkaan alhaiset etukäteiskulut (Frison & Kirchberger, 2000). Näin ollen ohjelmistot ovat saatavilla myös asiakkaille, joilla ei ole taloudellisia resursseja hankkia ohjelmisto perinteisellä ohjelmistolisensoinnilla. Lisäksi hinnoittelumalli sopii sellaisille asiakkaille, jotka eivät ole varmoja kuinka paljon tulevat käyttämään ohjelmistoa, tarvitsevat ohjelmistoa vain satunnaisesti tai johonkin tiettyyn yksittäiseen tarkoitukseen. (Ojala, 2013.) Edulliset kustannukset puolestaan johtavat usein korkeampaan kysyntään ja lisensoijan suurempiin tuloihin pitkällä aikavälillä (Frison & Kirchberger, 2000). Näiden etujen lisäksi Choudhary, Tomak ja Chaturvedi (1998) esittävät yhden merkittävän edun perinteiseen ohjelmistolisensointiin verrattuna: perinteisessä ohjelmistolisensoinnissa jälleenmyyjän on lähes mahdotonta tietää, kuinka monta kopiota ohjelmistosta on tehty, mutta on helppoa tietää, kuinka monta kertaa sitä käytettiin.

Ohjelmiston tuottajille maksu käytön mukaan hinnoittelumallissa on kolme keskeistä ongelmaa. Ensinnäkin asiakkaat eivät joudu allekirjoittamaan pitkäaikaisia sopimuksia, jonka vuoksi heidän on helppoa ja halpaa vaihtaa ohjelmisto toimittajasta toiseen. Toisaalta asiakas saa tästä etua, sillä asiakas voi testata sopiiko ohjelmisto hänen tarpeisiinsa. Toiseksi maksu käytön mukaan lisää ohjelmiston tuottajien hallinnollista työtä, koska heidän täytyy ylläpitää ja vaadittaessa esittää eritelty asiakirja kunkin asiakkaan ohjelmiston käytöstä. Viimeisenä ongelmana on alkuvaiheen alhaiset ja epävarmat tuotot ohjelmistoyrittäjälle. Tällöin ohjelmiston tuottaminen ja kehittäminen on riskialttiimpaa kuin perinteisessä ohjelmistolisensoinnissa. (Ojala, 2013.)

Toinen yleinen SaaS hinnoittelumalli on *ohjelmiston vuokraus*. Se on suhteellisen samankaltaista kuin ohjelmistolisensointi, mutta se käyttää uutta teknologiaa, ennalta määrätyn määräjän laskemiseen, jonka aikana asiakas voi käyttää ohjelmistoa (Cox, 1996). Asiakas siis maksaa neuvotellun vuokraushinnan ohjelmistosta, jota voidaan käyttää rajoitetun ajan (Armbrust ym., 2010). Ohjelmiston vuokraushinta voi pohjautua vuokrausajan pituuteen, käyttäjien määrään, sovelluksen tai asiakkaan ominaisuuksiin (Ojala, 2012).

Ohjelmistovuokrauksessa myyjällä on enemmän joustavuutta hinnoittelussa kuin maksu käytön mukaan mallissa, sillä hinta perustuu asiakkaan ominaisuuksiin eikä näin ollen ole yhtä vakimuotoinen kuin maksu käytön mukaan - malli. Lisäksi ohjelmiston vuokraus mallia on helpompi soveltaa, sillä siinä ei harjoiteta maksu käytön mukaan mallin kaltaista käytön seuranta. (Ojala, 2013.) Huomattavin ero maksu käytön mukaan ja ohjelmistovuokraus -mallien välillä on se, että sovellusvuokrauksessa maksetaan oikeudesta ohjelmiston käyttöön ja maksu käytön mukaan - mallissa maksetaan ohjelmiston käytöstä (Armbrust ym., 2010).

Ongelmat ohjelmiston vuokrauksessa ovat lähes samankaltaiset kuin maksu käytön mukaan mallissa. Etuna on maksu käytön mukaan -malliin verrattuna ainoastaan, ettei ohjelmiston käyttöä tarvitse seurata, sillä asiakas maksaa vuokran ohjelmistosta riippumatta siitä käytetäänkö ohjelmistoa. Tämän lisäksi ohjelmistovuokrauksen hyvinä puolina voidaan nähdä asiakkaan mah-

dollisuus hintaneuvotteluihin ja ohjelmistosta koituvien kustannusten ennustettavuus. (Ojala, 2013.)

2.5 SaaS -liiketoimintamallin edut ja haitat

Perinteisessä ohjelmiston hankintaprosessissa asiakas ostaa ohjelmiston lisenssillä, jonka jälkeen ohjelmisto ladataan ja sitä hallitaan omalla laitteistolla (Waters, 2005). Ohjelmiston ostaminen lisenssillä vaatii asiakkaalta huomattavia investointeja, jotka muuttuvat uponneiksi kustannuksiksi heti oston suorituksen jälkeen. Uuden ohjelmistoversion tullessa asiakas voi ostaa päivityksen tai jatkaa nykyisellä versioilla ilman lisäkustannuksia. Jos siis ohjelmistoyritys ei kykene tarjoamaan päivityksen myötä huomattavia uudistuksia ja lisähyötyjä suhteessa aiempaan versioon, ei käyttäjä sitä luultavimmin osta. Sen sijaan SaaS -mallissa ei ole kilpailua nykyisten ja uusien versioiden välillä, sillä asiakkaalla on käytössään aina uusin versio, josta johtuen palvelun tarjoaja ei myy sopimushetkellä olevaa ohjelmistoversiota asiakkaalle ikuiseen käyttöön. Tämän vuoksi SaaS -mallia hyödyntävän ohjelmistoyrityksen kannattaa päivittää ohjelmistoa heti uusien ominaisuuksien valmistuttua, jotta asiakkailla olisi suurempi halukkuus maksaa käytöstä odottaessaan saavansa jatkuvasti uusia entistä parempia ominaisuuksia. (Choudhary, 2007.)

Asiakkaalle ohjelmiston käyttöönottoaika SaaS -mallissa on lyhyt, sillä hakemus ohjelmiston käyttöönottamiseksi on vakiomuotoinen (Kwok, Nguyen & Lam, 2008). SaaS -palvelun käyttöönoton sujuvuus johtuu siitä, että myös ohjelmistot tarjotaan kaikille asiakkaille vakiomuotoisena (Mäkilä ym., 2010) toisin kuin ohjelmiston lisensoinnissa ohjelmiston myyjä tekee mahdollisesti asiakkaan tarvitsemat muutoksen ohjelmistoon ennen sen luovuttamista. SaaS -mallissa taas asiakas on se, joka räätälöi ohjelmiston käyttötarkoituksiinsa omalla kustannuksellaan (Waters, 2005). Ongelmana tässä on kuitenkin se, että ohjelmiston ylläpito ja edistäminen antaa palvelun myyjälle vallan kehittää ohjelmistoa haluamaansa suuntaan, sillä ohjelmistoa voidaan päivittää ilman asiakkaan suostumuksen kysymistä. Näin ollen SaaS -palvelun tarjoajan ei tarvitse tehdä asiakaskohtaisia investointeja omalla kustannuksellaan, toisin kuin edeltävässä ASP-mallissa. Omaleimaisia liiketoimintaprosesseja omaavalle asiakkaalle tämä voi olla ongelmallista, sillä SaaS -mallin mukaisen ohjelmiston toiminnallisuus ei välttämättä sovi asiakkaan tarpeisiin. Tällaisissa tapauksissa asiakas voi joko muuttaa organisaation käytäntöjä sopimaan ohjelmistoon tai vaihtoehtoisesti muokata ohjelmistoa tarpeisiinsa sopivaksi omalla kustannuksellaan. Huomionarvoista on, että ohjelmiston ydintoimintoja ei arkkitehtuurista johtuen ole kuitenkaan mahdollista muuttaa. Jos asiakkaalle tulisi siis tarve muuttaa tällaisia ydintoimintoja, olisi hänen omistettava ohjelmisto. (Xin & Levina, 2008.) Ohjelmiston hankinta lisensoinnilla mahdollistaa yleensä ohjelmiston räätälöinnin asiakkaan tarpeisiin sopimuksen mukaan ja maksua vastaan (Ma, 2007). Toisin kuin SaaS -mallissa asiakas on palvelun tarjoajan sijaan se, joka muokkaa ohjelmiston omiin tarpeisiinsa sopivaksi ohjelmiston ydintoimintojen rajoissa. Tämän lisäksi palvelun tarjoajan omistussuhde SaaS mallissa ohjelmiston ydin-

toimintoihin ja yhteiseen rajapintaan vahvistaa palvelun tarjoajan neuvotteluvoimaa tulevaisuudessa, jos asiakas on panostanut merkittävästi ohjelmiston räätälöintiin. Palvelun tarjoaja voi esimerkiksi kieltäytyä investoimasta rajapintoihin tai nostaa hintoja. (Xin & Levina, 2008.) Tämä ei taas ole mahdollista lisensioinnilla ostetussa ohjelmistossa, koska asiakas omistaa ohjelmiston välittömästi sen maksamisen jälkeen.

SaaS -palvelun tuottaja päivittää ja ylläpitää ohjelmistoa asiakkaan puolesta, joka tämän avulla säästää aikaa ja kustannuksia (Kwok ym., 2008.) elleivät päivitykset vaaranna asiakkaan tekemiä omakohtaisia räätälöintejä (Xin & Levina, 2008). Yleensä SaaS -mallin tuomat halvat kustannukset asiakkaalle voivat olla kuitenkin epäedullisia ohjelmistoyritykselle, sillä toiminnan kannattavuuden vuoksi asiakasmäärien tulee olla suuria. Ohjelmistoyritys voikin joutua kasvattamaan markkinointikuluja ja tekemään verkko-operaattorien kanssa jakelusopimuksia asiakasmäärien kasvattamiseksi. Etuna on kuitenkin, että SaaS -mallin avulla pystytään tarjoamaan halpoja ohjelmistoja pienille yrityksille ja yksittäisille käyttäjille, joilla ei ole mahdollisuutta ostaa kalliita ohjelmistoja lisenssillä. Toisaalta taas suurille yrityksille SaaS -malli antaa etuja joustavuudessa, käyttöön oton helppoudessa ja tilanteissa, joissa ei olla varmoja ohjelmiston hyödyistä sen kustannuksiin verrattuna. (Ojala & Tyrväinen, 2011.)

SaaS -liiketoimintamalli lupaa ohjelmistoyrityksille ohjelmistolisensiointi-liiketoimintamallia enemmän asiakkaita, koska ohjelmistot ovat saatavilla Internetin kautta. Lisäksi palvelun toimittaminen yhden verkkoympäristön avulla poistaa tarpeen kehittää, testata ja ylläpitää ohjelmistojen muunnoksia useissa käyttöjärjestelmissä, tietokannoissa ja väliohjelmistoissa. Ohjelmistoyrityksen ei tarvitse myöskään murehtia tulevien vuosien kapasiteetti ongelmista, sillä PaaS ja IaaS takaavat lähes rajattoman virtuaalisen kapasiteetin prosessointitehoa ja varastointi tilaa. (Ojala & Tyrväinen, 2011.) Toisaalta pilvipalveluiden ongelmana voi olla kuitenkin niiden dynaaminen luonne, sillä aina ei ole varmuutta siitä, missä data todellisuudessa sijaitsee. Varsinkin ongelmatilanteissa toiminnan toipumisen ja jatkumisen edellytyksenä on, että data voidaan nopeasti jäljittää. (Sinnett, 2010.)

2.6 Yhteenveto

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsaus SaaS - liiketoimintamallista keskittyi sen käsitteen määrittelemiseen ja sijoittamiseen osaksi pilvipalveluita sekä nykyiseen tietämykseen siitä, millainen SaaS on liiketoimintamallina sekä etuineen että haittoineen. Kirjallisuuskatsauksessa ei huomioitu teknologista näkökulmaa SaaS - liiketoimintamalliin vaan keskityttiin enimmäkseen sen ominaisuuksiin liiketoiminnan kannalta.

Kirjallisuuskatsauksen yhteenvetona voidaan todeta, että yleisesti ottaen tutkijat viittaavat SaaS - mallilla ohjelmiston tarjoamiseen palveluna verkon kautta. Yhteistä tutkijoiden näkemyksissä on myös SaaS - liiketoimintamallin selkeä erottaminen perinteisestä ohjelmistolisensioinnista. Toisaalta, kirjallisuuskatsauksen mukaan SaaS - liiketoimintamallit eivät ole kuitenkaan aina

samankaltaisia vaan tutkijat ovat löytäneet eroja sen hinnoittelumalleissa ja räätälöinnissä. Tutkijoiden mukaan SaaS - palvelu voidaan hinnoitella käytön mukaan tai vuokrata määrätyle ajanjaksolle. Tämän lisäksi, liiketoimintamallia hyödyntävät yritykset eroavat myös räätälöinnin osalta, sillä yritykset tarjoavat palveluitaan vain vakio- tai muotoisina, jolloin asiakas hoitaa itse tarvitsemansa räätälöinnin tai vaihtoehtoisesti muokkaavat asiakkaan haluaman palvelun sille sopivaksi. Näin ollen voidaan todeta, että on olemassa erilaisia SaaS - liiketoimintamalleja.

Useat SaaS - liiketoimintamallia käsittelevät artikkelit ottavat kantaa sekä sen hyötyihin että haittoihin eritoten vertailemalla sitä perinteiseen ohjelmistolisensointiin ja SaaSia edeltävään ASP - liiketoimintamalliin. Tutkijoiden mukaan SaaSin tärkein hyöty on sen kustannustehokkuus asiakkaille, kun palvelu tarjotaan internetin yli eikä asiakkaan tarvitse välittömästi maksaa suuria summia vain ohjelmiston asennuksesta. Tällöin myös pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on mahdollisuus ottaa palvelu käyttöönsä, koska palvelun käyttöönotosta ei koidu välittömästi suuria kustannuksia. SaaS - liiketoimintamallin ongelmana on kuitenkin se, ettei se kykene tarjoamaan palveluitaan sellaisille yrityksille, jotka vaatisivat ohjelmistolta laajaa räätälöintiä ohjelmiston tarjoajan kautta. Tämän lisäksi, SaaS -mallin tuomat halvat kustannukset asiakkaalle voivat olla epäedullisia ohjelmistoyritykselle, sillä toiminnan kannattavuuden vuoksi asiakasmäärien tulee olla suuria.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tämän tutkielman teoreettinen pohja rakentuu olemassa olevaan tieteelliseen tutkimusaineistoon, jossa käsitellään liiketoimintamallia ja sen kehittämistä. Teoreettista pohjaa lähdetään ensimmäiseksi käsittelemään liiketoimintamallin historian kautta, jonka jälkeen keskitytään itse käsitteeseen ja sen elementteihin sekä siihen, kuinka liiketoimintamallin käsitettä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Käsitteen kattavan avaamisen jälkeen tavoitteena on esitellä löytynyttä tutkimustietoa liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohdista, joka sittemmin toimii pohjana tutkielman empiiriselle osuudelle.

3.1 Liiketoimintamalli

Viimeaikainen nopea kehitys tieto- ja viestintäteknologiassa ovat korostaneet kasvavassa merkityksessä liiketoimintamallin käsitettä informaatioteknologian alalla (Al-Debei & Avison, 2010). Kattavasta kiinnostuksesta huolimatta liiketoimintamallille ei ole olemassa vain yhtä vakiintunutta määritelmää, vaikkakin tutkijat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että liiketoimintamalli koostuu elementeistä. Tämän alaluvun tarkoituksena onkin tarkastella liiketoimintamallin historian kautta sen määrittämistä ja koostumista elementeistä. Tämän lisäksi alaluvun tarkoituksena on rajata liiketoimintamallin käsite muista liiketoimintaan vahvasti liittyvistä ydinkäsitteistä.

3.1.1 Historia

Tieteellisessä kontekstissa liiketoimintamalli on käsitteenä mainittu jo 1957 (Bellman, Clark, Craft, Malcolm & Ricciardi, 1957). Tästä huolimatta kiinnostus liiketoimintamalleja kohtaan on suhteellisen uutta (Morris, Schindehutte & Allen, 2005), sillä tutkijat huomasivat liiketoimintamallin mittavan merkityksen vasta 1990-luvun lopulla elektronisen liiketoiminnan ja uuden digitaalisen talouden alan ilmaantuessa (Al-Debei & Avison, 2010; Hedman & Kalling, 2001;

Magretta, 2002; Teece, 2010). Elektronisen liiketoiminnan suunnaton lisääntyminen ja yleistyminen johtivat siihen, että uudet yritykset välttivät tavanomaisia tapoja tehdä liiketoimintaa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Tämä taas johti uusien innovatiivisten liiketoimintamallien kehitykseen, jonka myötä myös pienemmät ja suhteellisen nuoret yritykset olivat kykeneväisiä haastamaan suuria ja vakiintuneita yrityksiä (Jetter, Satzger & Neus, 2009).

Vuosituhanne vaihteessa, niin sanonut IT-kuplan puhkeamisen jälkeen, uutta tapaa järjestää liiketoimintaa alettiin kuitenkin kyseenalaistaa (Amit & Zott, 2001), sillä monet uuden liiketoimintamallin omaksuneet yritykset joutuivat konkurssiin. Tästä syystä johtuen, liiketoimintamallien epäonnistumisen tai vaihtoehtoisesti menestyksen tekijät alkoivat kiinnostaa myös akateemisia tutkijoita (Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002). Näin ollen suurin osa liiketoimintamalliin liittyvistä tutkimuksesta on siis syntynyt elektronisen liiketoiminnan vaikutuksesta (Mahadevan, 2000). Toisaalta, osat tutkimuksista johtivat myös uudensuuntaisiin näkökulmiin liiketoimintamallista osana tietojärjestelmätieteen ja strategiseen johtamiseen tieteenaloja (Osterwalder, 2004). Nykyisin liiketoimintamallia käsitteenä sovelletaan alalle kuin alalle, sitä hyödyntävien yritysten ja tutkijoiden kiinnostuksen kohteiden mukaisesti (Al-Debei & Avison, 2010).

3.1.2 Käsitteen määrittely ja rajaaminen

Liiketoimintamallille ei käsitteenä ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Morris ym., 2005), vaikka monet tieteelliset tutkimukset ovatkin käsitelleet sen ominaisuuksia ja piirteitä (Pateli & Giaglis, 2004; Weill, Malone & Apel, 2011). Teece (2012) mukaan tämä johtuu siitä, että liiketoimintamallit ovat tilapäisiä ja todennäköisimmin muuttuvia. Tällaiset muutokset voivat johtua monista erilaisista tekijöistä, kuten uusista liiketoimintamahdollisuuksista tai nykyisen liiketoimintamallin tehottomuudesta (Cavalcante, Kesting & Ulhoi, 2011). Toisaalta, Osterwalderin, Pigneurin ja Tuccin (2005) mukaan yhtenäisen määritelmän puute johtuu siitä, että liiketoimintamalli on esiintynyt tieteellisissä julkaisuissa käsitteenä vasta äskettäin. Tämän lisäksi, tutkijat ovat lähestyneet liiketoimintamallin käsitettä omien kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti (Al-Debei & Avison, 2010), joka on taas johtanut liiketoimintamallia käsittelevän kirjallisuuden lokeroitumiseen (Zott, Amit & Massa, 2011) etenkin liiketoiminta ja teknologia oriontuneiden näkökulmien osalta (Osterwalder ym., 2005). Näistä syistä johtuen, liiketoimintamallista on olemassa monia erilaisia määritelmiä sekä suppeita että laajoja (Shi & Manning, 2009). Saatavilla olevien määritelmien monimuotoisuus asettaa haasteita käsitteen luonteen ja komponenttien rajaamiseen sekä siihen, mitkä asiat muodostavat hyvän mallin. Tämän lisäksi määritelmien monimuotoisuus johtaa terminologian sekaantumiseen liiketoimintamallin, strategian, liiketoimintaprosessin, ansaintalogiikan ja taloudellisten mallien välillä ja niitä voidaan käyttää virheellisesti jopa toistensa synonyymeina. (Morris ym., 2005.)

Timmersin (1998) määritelmä liiketoimintamallista, elektronisen liiketoiminnan näkökulmasta, on yksi ensimmäisistä ja luultavasti eniten viitatuista

(Osterwalder, 2004; Pateli & Giaglis, 2004). Hän määrittelee liiketoimintamallin olevan tuotteen, palvelun ja tietovirtojen arkkitehtuuri, joka sisältää kuvauksen erinäisistä liiketoiminnan toimijoista ja niiden rooleista sekä näiden erinäisten toimijoiden potentiaalisista hyödyistä, että kuvauksen tulonlähteistä. Stewartin ja Zhaon (2000) mukaan pelkkä kuvaus tulonlähteistä ei ole kuitenkaan riittävä vaan käsitteen kannalta on oleellista mainita myös se, kuinka yritys ylläpitää tulonlähteitä pitkällä aikavälillä. Tämän kaltaisten kannattavien ja kestävien tulovirtojen puolesta puhuvat myös Dubosson-Torbay, Osterwalder ja Pigneur (2002). Toisaalta, Timmersin (1998) kanssa samankaltaisesti liiketoimintamallin määrittelevät Weill ja Vitale (2001). Heidän mukaansa liiketoimintamalli on kuvaus yrityksen rooleista ja suhteista kuluttajiin, asiakkaisiin, kumppaneihin ja hankkijoihin, jotka kuvailevat tuotteiden, tiedon ja rahan virtoja sekä yhteistyökumppanien hyötyjä. Abstraktimmin liiketoimintamallin määrittelevät taas Johnson (2010) ja Teece (2010), joidenka mukaan liiketoimintamalli kuvaa abstraktisti liiketoimintalogiikkaa siitä, kuinka yritys luo arvoa asiakkailleen samalla, kun se luo arvoa myös itselleen. Lyhyesti voitaisiin siis sanoa, että liiketoimintamalli on organisaation arvonluonnin logiikka (Linder & Cantrell, 2000). Etenkin teknologian näkökulmasta tähän arvonluonnin logiikkaan on syytä Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002) mukaan lisätä myös käsitys teknologisten mahdollisuuksien realisoinnista. Liiketoimintamalli on siis myös tärkeä väline liiketoiminnan mahdollisuuksien hyödyntämiseen (Amit & Zott, 2001). Johnsonia (2010) ja Teeceä (2010) realistisemmin ja hyvin yksityiskohtaisesti liiketoimintamallin määrittelevät Al-Debein, Avisonin ja El-Haddadehin (2008):

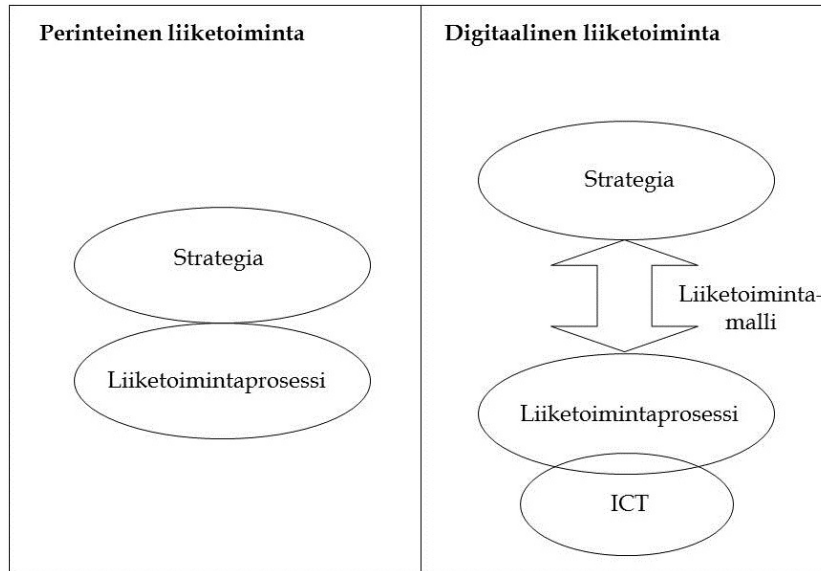
Liiketoimintamalli on abstrakti ja konseptuaalinen, teksti- ja / tai kuvamuotoinen esitys organisaatiosta ja siinä nykyisin ja tulevaisuudessa vallitsevista arkkitehtuuri-, yhteistyö-, ja taloustoiminnoista, jotka ovat sillä hetkellä organisaation suunnitelmia tai jo olemassa olevia, sekä ydintuotteista ja - palveluista, joita organisaatio tarjoaa nyt ja tulevaisuudessa edellä mainittujen toimintojen tuella ja joidenka avulla organisaatio voi saavuttaa strategiset päämääränsä ja tavoitteensa. (Al-Debei, Avison & El-Haddadeh, 2008).

Osterwalderin (2004) ja Osterwalderin ym. (2005) mukaan liiketoimintamallin käsitettä voidaan pyrkiä myös määrittelemään erottamalla termit *liiketoiminta* ja *malli* toisistaan, luoden näin ollen kuvauksen, joka soveltuu alalle kuin alalle. Liiketoimintamalli on heidän mukaansa siis kuvaus siitä, miten yritys toimii ja järjestää toimintansa sekä, miten se tekee toimintansa kautta rahaa. Tällaisessa tapauksessa liiketoimintamalli on yrityksen liiketoimintalogiikkaa kuvaava työkalu, joka muodostuu elementeistä ja niiden välisistä suhteista. Tätä kuvastaa myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 280) rakentama graafinen liiketoimintamallialusta, joka on tällä hetkellä ainoa yleisellä tasolla toimiva graafinen esitys liiketoimintamallista.

Liiketoimintamallin määritelmistä voidaan huomata, että ensisijaisesti liiketoimintamalli ei ole taloudellinen vaan käsitteellinen malli. (Teece, 2010.) Magrettan (2002) mukaan liiketoimintamallit ovatkin tarinoita, jotka kertovat, miten yritys toimii ja, miten liiketoiminnan eri osat suhteutuvat toisiinsa. Liiketoimintamalli ei siis esimerkiksi ota huomioon yhtä liiketoiminnan tehokkuuden kriittisintä ulottuvuutta eli kilpailua, kuten esimerkiksi strategia tekee.

Strategiaa aiemmin tässä luvussa mainittaessa kiinnitettiin huomiota siihen, että strategia ja liiketoimintamalli sekoitetaan usein toisiinsa ja niitä voidaan käyttää jopa toistensa synonyymeina. Tämä ei ole ihme, sillä strategia määrittelee liiketoimintamallin tapaan myös sen, miten yrityksen toiminnan osat liittyvät toisiinsa (Porter, 2001, 71). Liiketoimintamallin ja strategian erottaminen onkin hankalaa, eikä niiden välille ole kirjallisuudessa onnistuttu muodostamaan yksimielistä rajausta (Al-Debei ym., 2008; Osterwalder ym., 2005). Luoman (2013) mukaan voidaan kuitenkin ajatella, että strategia keskittyy enemmän liiketoiminnan laajuuteen ja tavoitteisiin, kun taas liiketoimintamalli keskittyy siihen, miten yritys toimii luodessaan arvoa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osterwalderin (2004) mukaan strategian lisäksi liiketoimintamalliin yhdistetään usein ajatus myös liiketoimintaprosesseista. Ero liiketoimintamalli ja -prosessi käsitteiden välillä on kuitenkin suhteellisen selkeä, sillä liiketoimintamalli kuvaa yrityksen toimia arvon luomiseksi eli vastaa kysymykseen ”miten?”, kun taas liiketoimintaprosessi kuvaa sitä, kuinka yrityksen toiminta tapahtuu käytännössä vastaten kysymykseen ”mitä?” (Gordijn, Akkermans & van Vliet, 2000; Osterwalder ym., 2005). Osterwalder (2004) ei kuitenkaan erottaisi liiketoimintamallin, strategian ja liiketoimintaprosessien käsitteitä täysin toisistaan vaan näkee liiketoimintamallin linkkinä strategian ja liiketoimintaprosessin välillä. Tämä johtuu siitä, että strategian, liiketoimintamallin ja liiketoimintaprosessien voidaan katsoa olevan liiketoiminnan eri kerroksia, jotka ratkaisevat samankaltaisia ongelmia organisaatiossa. Al-Debein ja Avisonin (2010) mukaan ajatus liiketoimintamallista strategian ja liiketoimintaprosessien yhdistävänä tekijänä on syntynyt kuitenkin vasta modernin digitaalisen liiketoiminnan myötä, kun organisaatiot ryhtyivät toimimaan monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä aiemman perinteisen ja suhteellisen stabiilin liiketoiminnan sijaan. Teknologian näkökulmasta digitaalisen liiketoiminnan ajatukseen lisätään siis myös linkki informaatioteknologiaan (Nilsson, Tolis & Nellborn, 1999). Etenkin liiketoimintaprosessit ovat nykyisin pääosin tieto- ja viestintäteknologian (ICT) käytössä, jonka vuoksi digitaalisessa liiketoiminnassa ICT yhdistetäänkin liiketoimintaprosesseihin. Yrityksen menestyksen takaamiseksi onkin tärkeää, että strategia, liiketoimintamalli ja liiketoimintaprosessit ovat yhteydessä yrityksen informaatioteknologiaan harmonisena kokonaisuutena. (Al-Debei & Avison, 2010.) Kuvio 1 osoittaa muutoksen strategian, liiketoimintamallien ja liiketoimintaprosessien sekä ICT välillä perinteisessä liiketoiminnassa ja digitaalisessa liiketoiminnassa:



KUVIO 1 Perinteisen liiketoiminnan ja modernin digitaalisen liiketoiminnan vertailu (Mukaillen Al-Debei & Avison, 2010)

Tässä pro gradu - tutkielmassa liiketoimintamallia käytetään SaaS - liiketoimintamallin ja sen kehittämisen lähtökohtien analysoinnissa. Esiteltyjen määritelmien kautta voidaan huomata, että liiketoimintamallia on pyritty määrittämään niin, että määritelmiä voitaisiin käyttää yleisesti alasta riippumatta. Lisäksi voidaan huomata, että arvo ja sen luominen sekä toimittaminen ovat keskeisessä osassa liiketoimintamallien määritelmiä. Tästä johtuen tutkielmassa, useita erilaisia määritelmiä yhdistelemällä, määritellään liiketoimintamallin ilmentävän liiketoiminnan logiikkaa ja todentavan sitä, kuinka yritys järjestää toimintansa luomalla ja tarjoamalla arvoa sekä asiakkaille että itselleen. Lyhyesti tiivistäen siis, mitä yritys tarjoaa, miten se toimii ja saa sen kautta rahaa. Tämä näkökulma valittiin, sillä tutkielmassa halutaan nimenomaan luoda käsitys SaaS - yrityksen liiketoiminnasta.

3.1.3 Elementit

Liiketoimintamallin käsitteiden monimuotoisuudesta huolimatta tutkijat ovat suhteellisen yksimielisiä siitä, että liiketoimintamallit koostuvat useista erilaisista elementeistä (Hedman & Kalling, 2003). Liiketoimintamallien monien eri ulottuvuuksien vuoksi ei ole olemassa kuitenkaan yksiä yhtenäisiä liiketoimintamallin ominaisuuksia, jotka koskisivat kaikkia yrityksiä ja teollisuuden aloja (Schmid, Alt, Zimmermann & Buchet, 2001). Tämän vuoksi, Bouwmanin, De Vosin ja Haakerin (2008, 35) mukaan etenkin liiketoimintamallia kehitettäessä olisi tärkeää keskustella, järjestää ja suunnitella yritykselle sopivat liiketoimintamallin elementit, jotta tuote tai palvelu voitaisiin toimittaa asiakkaalle vaivattomasti. Luoma (2013) on koonnut useiden tutkimusten perusteella yhteen neljä useimmiten esiintyvää liiketoimintamallin elementtiä, jotka ovat *arvolupaus*, *toiminnot*, *rakenne* ja *ansaintalogiikka*.

Liiketoimintamallin arvolupaus on monien arvojen yhteissumma, jonka liiketoimintaan osallistuneet eri tahot ovat luoneet. Näihin tahoihin kuuluvat yrittäjä, investoijat, johto, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat ja strategiset kumppanit. Yritys luo siis asiakkaille arvoa, josta saa puolestaan itse tuloja. (Mishra & Zachary, 2014.) Johnsonin, Christensenin ja Kagermannin (2008), mukaan arvolupaus onkin tämän vuoksi liiketoimintamallin tärkein elementti, sillä sen tulee määritellä ne asiakasryhmät tai markkinasegmentit, joille yrityksen tarjoamat teknologiat ja toiminnot ovat hyödyllisiä niin, että ne palvelevat heidän tarpeitaan (Al-Debei & Avison, 2010; Amit & Zott, 2001). Asiakas voi arvostaa teknologiaa, jos se on kyvykäs ratkaisemaan olemassa olevan ongelman vähentäen kustannuksia tai jos se luo uusia mahdollisuuksia tai ratkaisuja (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Lisäksi on tärkeää, että liiketoimintamalli kuvailee arvolupauksen elementit, kuten myös kohteena olevan markkinasegmentin luonteen. Modernin tieto- ja viestintäteknologian liiketoiminnan osalta myös innovaatiot liittyvät erityisesti tähän liiketoimintamallin elementtiin siten, kuinka niiden avulla voidaan houkuttaa ja ylläpitää suuria asiakasryhmiä. (Al-Debei & Avison, 2010.)

Amitin & Zottin (2010) mukaan informaatioteknologian alalla toimiva yritys voi järjestää teknologiansa kaupallistamisen muutamilla erilaisilla tavoilla: lisensoimalla ohjelmistonsa, olemalla laitevalmistaja, tarjoamalla ohjelmistoa palveluna tai tuottamalla kokonaisen ohjelmistotuotteen kaikkineen ominaisuuksineen. Jokainen näistä tavoista vaatii erilaisen kokoonpanon toimintoja, jotta liiketoiminta voitaisiin järjestää tehokkaasti. Toiminnot keskitetyn yrityksen liiketoimintamallissa voidaan nähdä ihmisten sitoutumisena, fyysisesti tai taloudellisesti johonkuhun liiketoimintamallin osapuoleen, kuten esimerkiksi asiakkaaseen tai tavarantoimittajaan (Zott & Amit, 2009). Ilman erilaisia liiketoiminnan toimintoja, ei yritysten olisi mahdollista palvella asiakkaitaan. Perusteellinen toimintojen kontrollointi, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, voi antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää kustannustehokkuutta ja huomata potentiaalisia erilaistumismahdollisuuksia saaden näin mittakaavaetuja tai synnyttämällä innovatiivisia keskusteluja. Jos toimintoja halutaan parantaa, kaikkien parannuksien tulisi näkyä palveluntarjonnassa niin, että se lisää asiakkaan havaitsemaa laatua ja / tai vähentää kustannuksia. (Hedman & Kalling, 2001.)

Demilin ja Lecocqin (2010) mukaan liiketoimintamallin avainelementtejä on vain kolme: yrityksen resurssit ja osaaminen, arvon toimittamisen lupaus ja organisaation rakenne. Nämä kaikki paitsi yrityksen resurssit on kuvattu myös Luoman (2013) mainitsemassa liiketoimintamallin avainelementeissä. Erityisesti organisaation rakenne - elementin molemmat tahot mieltävät yhtenäisesti. Alt & Zimmermann (2001) määrittelevät rakenteen kuvaavan organisaation asiakkaita ja tuotteita sekä liiketoiminnan toimijoita että niiden rooleja rajatussa liiketoimintaympäristössä ja markkinasegmentissä. Tämän lisäksi, se kuvaa myös organisaation toiminnot ja suhteet muihin organisaatioihin, yhdistämällä ja hyödyntämällä sen resursseja. Demilin ja Lecocqin (2010) mukaan organisaation historian aikana kertyneet resurssit vaikuttavat toisiinsa ja organisaation rakenteeseen jatkuvasti, luoden ainutlaatuisen yhdistelmän erilaisia ominaisuuksia, jotka vaihtelevat organisaation sisällä ja, jotka luovat organisaation omaleimaisuuden ja erottavat sen muista alan toimijoista. Organisaation rakenteen voi-

daan sanoa olevan myös organisaation rakennepalikka, joka sisältää avaintoiminnot ja avainverkostot, jotka se luo toimittajien, asiakkaiden, kilpailijoiden ja viranomaisten kanssa.

Rajala ja Westerlund (2007) sekä Weill ja Vitale (2001) mieltävät Luoman (2012) tapaan yrityksen ansaintalogiikan yhdeksi keskeisimmäksi liiketoimintamallien elementiksi etenkin silloin, kun puhutaan elektronisesta liiketoiminnasta. Ansaintalogiikan voidaan heidän mukaansa katsoa sisältävän tulonlähteet, kustannusrakenteen ja kustannusarvioiden periaatteet, jotka ovat tyypillisiä kyseiselle liiketoiminnalle. Yrityksen ansaintalogiikalla on tärkeä rooli arvon omaksumisessa (Zott & Amit, 2009). Ansaintalogiikka esittää logiikan siitä mitä, koska, miksi ja kuinka yritys saa vastiketta toimittamastaan tuotteesta tai palvelusta (Petrovic, Kittl & Teksten, 2001). Ansaintalogiikka siis heijastaa yrityksen valintoja tuotteiden hinnoittelusta ja ajallisista käyttöoikeuksista (esim. maksu käytön mukaan ja ohjelmiston vuokraus) (Luoma, 2013).

Alt ja Zimmerman (2001) esittelevät myös tutkimuksessaan muutamia elementtejä, jotka esiintyvät useissa eri liiketoimintamallin määritelmässä. Näitä ovat:

- *Missio*, joka määrittää kokonaisvaltaisesti vision, strategiset tavoitteet ja arvolupauksen sekä tuotteen tai palvelun perus ominaisuudet.
- *Rakenne*, joka kuvaa toimijat ja niiden roolit rajatussa liiketoimintaympäristössä ja markkinasegmentissä sekä organisaation asiakkaat että tuotteet.
- *Prosessi* on liiketoimintamalli mission ja rakenteen konkretisoituminen toiminnaksi.
- *Tuotto* sisältää investoinnit lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä kulurakenteen että rahavirrat.
- *Oikeudelliset asiat* vaikuttavat liiketoimintamallin muotoiluun ja yleiseen näkemykseen.
- *Teknologia* on tietotekniikka perusteisten liiketoimintamallien mahdollistaja, mutta myös rajoittaja. Muutokset teknologioissa vaikuttavat myös liiketoimintamalleihin.

Voidaan huomata, että monet Altin ja Zimmermanin (2001) elementtien osista voidaan löytää myös Luoman (2013) mallista, mutta vain erilaisessa muodossa. Ainoastaan strategiset tavoitteet ovat suurin erottava tekijä, sillä Luoman (2013) mukaan kukaan muu tutkija ei ole määritelmässään maininnut strategisia tavoitteita osana liiketoimintamallien elementtejä. Myöskään tässä tutkielmassa ei strategisia tavoitteita nähdä osana liiketoimintamallin elementtejä, sillä niiden katsotaan olevan suoraan yhteydessä strategian käsitteeseen.

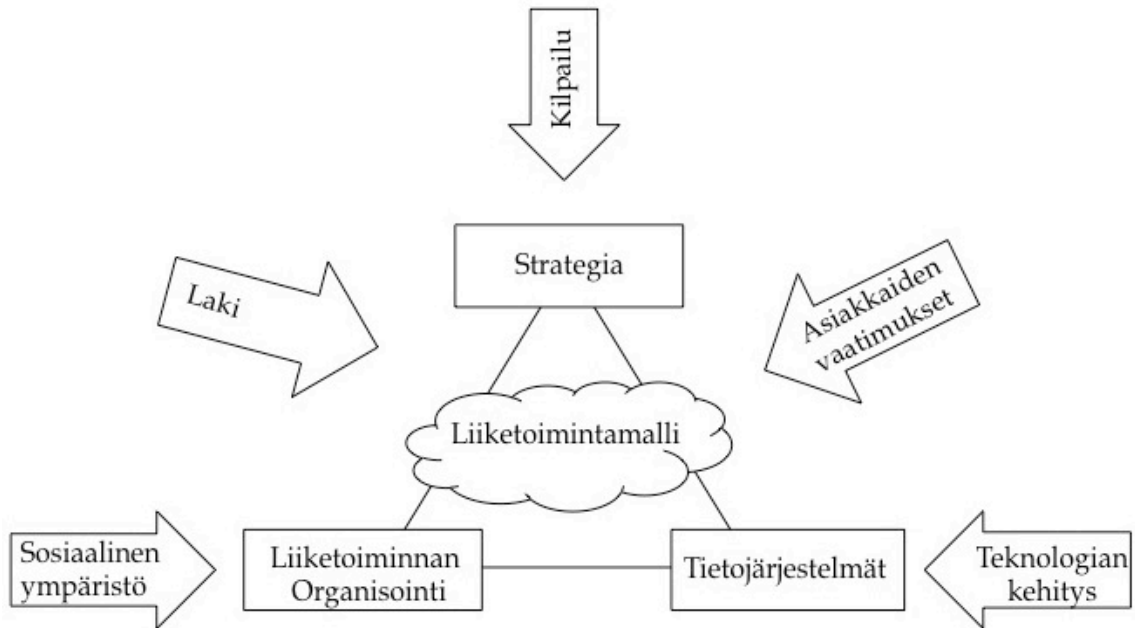
Strategisten tavoitteiden lisäksi on myös olemassa muita liiketoimintamallin elementtejä, joita Luoma (2013) ei luokittele liiketoimintamallin avainelementeiksi. Esimerkiksi Johnson ym. (2008) mukaan liiketoimintamalli sisältää arvolupauksen, ansaintalogiikan ja avainprosessien lisäksi myös avainresurssit, joita Luoma (2013) ei määrittele liiketoimintamallin avainelementiksi. Avainresursseilla Johnson ym. (2008) tarkoittavat yrityksen varoja kuten ihmisiä, teknologioita, tuotteita, laitteistoja, välineitä, kanavia ja brändiä, joita tarvitaan

luomaan arvolupaus kohdennetuille asiakkaille. Hedman ja Kalling (2001) sekä Hamel (2000) mieltävät myös resurssit osana liiketoimintamallin elementtejä. Heidän mukaansa organisaation arvoketju perustuu resursseihin, kuten suunnittelutaitoihin, toimittajasuhteisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. Samoilla resursseilla voidaan tuottaa erilaisia tuotteita niin kauan kunnes liiketoimintaan tarvitsee muuttaa, tällaisessa tilanteessa resurssien muutokset johtavat myös liiketoimintamallin kehitystarpeeseen. Tässä tutkielmassa resurssien katsotaan kuitenkin myös liittyvän enemmän strategiaan kuin liiketoimintamalliin. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi Hamel (2000), määritellesään liiketoimintamallin elementtejä, nimeää resurssit ”strategisiksi resursseiksi”, sillä hänen mukaansa resurssit sisältävät strategisia voimavaroja. Tämän vuoksi liiketoimintamallin elementeiksi mielletään tässä tutkielmassa arvolupaus, toiminnot, rakenne ja ansaintalogiikka.

3.2 Liiketoimintamallin hyödyntäminen liiketoiminnassa

Osterwalder (2004, 16 - 18) havainnollistaa tutkimuksessaan organisaatioiden liiketoimintaa sijoittamalla liiketoimintamallin strategian, tietojärjestelmien ja liiketoiminnan organisoinnin muodostaman kolmion keskiöön kuvion 2 mukaisesti. Kuvion kolmion eri kulmat havainnollistavat organisaation eri käytännön intressejä, jotka asettuvat toisiaan vastakkain. Esimerkiksi tietojärjestelmien asiantuntijat katsovat organisaation toimintaa konkreettisesta prosessinäkökulmasta, kun taas talouden asiantuntijat kokevat vallitsevan markkinatilanteen olevan suuntaviivana organisaation kehitykselle. Liiketoimintamalli toimiikin kaikkien näiden kolmen kärjen keskiössä mahdollistaen onnistuneen kommunikoinnin ja päätöksenteon.

Liiketoimintamallin yhtenä tehtävä helpottaa ja havainnollistaa etenkin strategisia päätöksiä. Esimerkiksi, jos organisaatio on tehnyt strategisen päätöksen visiosta, havainnollistetaan sen saavuttamiseen tarvittavia toimenpiteitä liiketoimintamallin avulla. Osterwalderin (2004) mukaan strategia ja liiketoimintamalli käsittelevätkin täysin samoja asioita vain erilaisista näkökulmista. Sama pätee myös liiketoimintamalliin ja liiketoiminnan organisointiin, jotka ovat myös vahvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kuvion 2 mukaisesti liiketoimintamallia ympäröi strategian ja liiketoiminnan organisoinnin lisäksi myös tietojärjestelmät, sillä teknologian jatkuva kehitys on uusien liiketoimintamallien syntymisen ja kehittämisen mahdollistaja. Yhteys liiketoimintamallien ja tietojärjestelmien välillä onkin siis myös vuorovaikutteinen, sillä uudet liiketoimintainnovaatiot edistävät myös uusien teknologioiden ja tietojärjestelmien syntyä. Toisaalta, teknologinen kehitys voi luoda organisaatiolle myös ulkoista painetta kehittyä, kuten kuvion 2 käy ilmi. Uusien teknologioiden lisäksi ulkoista painetta luovat lisäksi lait, sosiaalinen ympäristö, kilpailu ja asiakkaiden vaatimukset. Näihin ulkoisiin vaatimuksiin vastatakseen organisaatioiden on kyettävä kehittymään jatkuvasti. (Osterwalder, 2004, 16.)



KUVIO 2 Liiketoimintamalli organisaation keskiössä (Mukaillen Osterwalder, 2004, 16.)

Sopiva liiketoimintamalli voi parantaa yritysten kykyä reagoida ympäristön muutoksiin antamalla tukea päätöksiensä tekoon (Al-Debei & Avison, 2010). Liiketoimintamalli tarjoaa myös tehokkaan tavan ymmärtää, analysoida, viestiä ja hallita strategisesti suuntautuneita päätöksiä (Pateli & Gialis, 2004). Liiketoimintamallit eivät ole oleellisia kuitenkaan ainoastaan analyttisiin tarkoituksiin vaan ne ovat hyödyllisiä myös suunnittelun mahdollisuuksien kartoituksessa, teknologian soveltuvuuden arvioinnissa, tarpeellisten ja mahdollisten resurssien sekä kyvykkyyksien että rahavirtojen sovittamisessa (Bouwman, De Vos & Haaker, 2008, 29). Organisaatioiden myös kilpaillen asiakkaista ja resursseista muiden toimijoiden kanssa, voi hyvä liiketoimintamalli korostaa organisaation erottuvaa toimintaa ja lähestymistapoja, jotka taas mahdollistavat asiakkaiden, työntekijöiden ja sijoittajien houkuttelun sekä tuotteiden ja palveluiden toimitamisen kannattavasti (Petrovic ym., 2001). Porterin (2001) mukaan hyvä sähköinen liiketoimintamalli edistääkin tiiviimpiä ja vuorovaikutteisempia suhteita asiakkaisiin.

Organisaatioiden liiketoimintamallit eivät voi kuitenkaan pysyä muuttumattomina vuodesta toiseen, koska yhä monimutkaisemmissa liiketoiminnan ympäristöissä, prosesseissa ja teknologian muutoksissa organisaatioiden tulee pystyä mukautumaan muuttuviin vaatimuksiin selviytyäkseen ja menestyäkseen (Al-Debei & Avison, 2010). Jatkuvaan muutostarpeeseen voivat olla syynä esimerkiksi uudet liiketoiminnalliset mahdollisuudet, nykyisen liiketoimintamallin tehottomuus tai asiakkaiden kysynnän muutokset (Cavalcante ym., 2011). Tämän lisäksi joidenkin yritysten uudet ja innovatiiviset liiketoimintamallit painostavat myös muita markkinoilla olevia yrityksiä liiketoimintamallien kehittämiseen (Borges, Hoppen & Luce, 2009). Näin ollen organisaatioiden tuleekin mukauttaa ja uusia liiketoimintamallejaan jatkuvasti (Cavalcante ym., 2011).

Huolimatta siitä, että hyvin tehty liiketoimintamallin muutos voi uudistaa toimialaa ja johtaa ilmiömäiseen kasvuun, monet yrityksen näkevät liiketoimintamallin innovoinnin monimutkaisena. Johtajat eivät ymmärrä välttämättä yrityksen nykyistä liiketoimintamallia riittävän hyvin tietääkseen, koska sitä tarvitsisi muuttaa ja miten. (Johnson ym., 2008.) Tämän lisäksi innovaatiot nähdään perinteisesti tuotteiden tai palveluiden kehittämisenä. Chesboroughin ja Rosenbloomin (2002) mukaan pelkkä tuote tai teknologia ei kuitenkaan takaa yrityksen menestystä, vaan liiketoimintamalli ratkaisee sen syntykö yrityksen menestys yhdessä tuotteen tai teknologian kanssa. Innovaatioprosessin kohteena eivät siis enää olekaan perinteisesti pelkät tuotteet tai teknologiat, vaan koko liiketoimintamalli (Hamel, 2000, 65). Economist Intelligence Unitin vuonna 2005 tekemän kyselyn perusteella 50 % johtajista uskookin, että liiketoimintamallien innovaatiot tulevat olemaan vielä tärkeämpiä menestyksen kannalta kuin tuote ja palvelu innovaatiot. (Johnson ym., 2008.)

On tärkeää ymmärtää, ettei yhtä kaikkiin organisaatioihin sopivaa liiketoimintamallia ole olemassa (Alt & Zimmermann, 2001). Teece (2010) mukaan yrityksen menestys onkin riippuvainen siitä, miten taitavasti sen liiketoimintamalli on muotoiltu juuri sille itselleen sopivaksi. Tällöin liiketoimintamallin tehtävä on ilmaista selkeästi yrityksen arvolupaus, valita tarvittavat teknologiat, tunnistaa kohdemarkkinat, määritellä rakenne arvoketjussa ja arvioida kulurakennetta sekä kassavirran mahdollisuuksia (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Liiketoimintamallien voidaan siis sanoa heijastavan yrityksen johdon oletuksia siitä, mitä asiakkaat haluavat ja miten yritys voi parhaiten vastata näihin tarpeisiin, saaden liikevoittoa (Teece, 2010).

3.3 Liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohdat

Ilmiönä liiketoimintamalli ei ole uusi, mutta sen hyödyllisyys organisaatioille on yhä merkityksellisempi. Jos teollisen aikakauden ympäristö oli yrityksille suhteellisen vakaa ja yksinkertainen, niin nykyisin yritykset toimivat monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Jatkuvat muutokset liiketoimintaympäristössä ovat johtaneet siihen, että organisaatiot joutuvat sopeutamaan ja kehittämään liiketoimintamallejaan pysyäkseen kilpailukykyisinä. (Voelpel, Leibold & Tekie, 2004.) Organisaatioiden johtajien tulisi siis ymmärtää, milloin liiketoimintamallia tulisi kehittää ja kuinka muutos järjestetään (Giesen, Riddleberger, Christner & Bell, 2010).

Huolimatta siitä, että liiketoimintamallin kehittäminen on hyvin ajankohdasta nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, ei liiketoimintamallin kehittämistä ole kattavasti vielä tutkittu. Tutkimusta liiketoimintamallin arvioinnista, suunnittelusta ja muuttamisesta on kuitenkin jonkin verran olemassa ja niistä saatu tieto on hyvin oleellista myös liiketoimintamallin kehittämisen kannalta. Tämän vuoksi liiketoimintamallin kehittämistarvetta aletaankin lähestyä sellaisien tieteellisten tutkimusten pohjalta, jotka käsittelevät liiketoimintamallin kehittämisen lisäksi liiketoimintamallin arviointia, suunnittelua ja sen muuttamisen lähtökohtia. Tässä alaluvussa käsitellään en-

simmäiseksi siis liiketoimintamallin kehittämistarpeen arviointia, jonka jälkeen pohditaan sen kehittämiseen tarvittavia työkaluja ja itse kehittämistyötä.

3.3.1 Kehittämistarpeen arviointi

Czuchry ja Yasin (2003) huomauttavat tutkimuksessaan, että etenkin yrityksen johdon hyvä markkinatuntemus ja yrityksen sisäisen valmiuden arviointi on ensimmäinen askel kohti sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksien ja riskien tunnistamista sekä organisaation johdon tietämyksen lisäämistä siitä, milloin liiketoimintamallia tulisi kehittää. Milloin – kysymykseen voidaan vastata lyhyesti seuraavaan tapaan: ”Silloin, kun merkittäviä muutoksia tarvitaan nykyisen liiketoimintamallin kaikkiin elementteihin”. Aina muutostarpeen huomaa- minen ei ole kuitenkaan näin yksinkertaista. Johnson ym. (2008) esittelevät tutkimuksessaan viisi strategista olosuhdetta, jotka vaativat yleensä liiketoimintamallin muutosta:

1. Mahdollisuus vastata sellaisen suuren ryhmän tarpeisiin, jotka ovat pois- sa markkinoilta, koska nykyiset ratkaisut ovat liian kalliita tai monimut- kaisia.
2. Uuden teknologian luoma mahdollisuus.
3. Uuden tehokkaamman tuotteen tuominen markkinoille.
4. Tarve sellaisten kilpailijoiden voittamiseen, jotka tarjoavat palveluitaan halvemmalla.
5. Kilpailun muutos.

Näiden lisäksi, Wirtz (2011) määrittelee myös uusien säännöksiä kuten lakien vaikuttavan liiketoimintamallien muutostarpeisiin. Tämänkaltaisten ympäris- tön luomien muutospaineiden havainnoinnin lisäksi nykyisen liiketoimintamal- lin muutostarvetta voidaan mitata myös erilaisilla taloudellisilla mittareilla, joita Afuah ja Tucci (2003) esittelevät liiketoimintamallin tehokkuutta arvioides- saan. Liiketoimintamalleja voidaan siis heidän mukaansa arvioida kolmella eri tasolla, joista kaksi ensimmäistä tasoa mittaavat liiketoimintamallin tehokkuut- ta taloudellisuuden näkökulmasta. Ensimmäinen taso eli kannattavuusmittauk- set käsittävät yrityksen kassavirran ja kulurakenteen, joita arvioimalla voidaan analysoida yrityksen kilpailuetuja suhteessa muihin alan toimijoihin. Toisella tasolla eli kannattavuuden ennustamisessa käsitellään taas yrityksen voitto- marginaaleja, markkinaosuutta ja liikevaihdon kasvua, joita arvioimalla yritys voi jälleen verrata kilpailukykyään markkinoilla. Kolmas eli pääoman taso taas tarjoaa vertailuarvoa sisältäviä kysymyksiä liittyen liiketoimintamallin element- teihin. Tässä tutkielmassa, liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtien arvi- oinnissa, hyödynnetään myös liiketoimintamallin elementtejä kohdistamalla empiirisessä osuudessa haastateltaville vertailevia kysymyksiä jokaiseen liike- toimintamallin elementtiin liittyen. Näin ollen tutkimuksen empiirisessä osuu- dessa arvioidaan yrityksen nykyisen liiketoimintamallin elementtien avulla sitä, mistä lähtökohdista liiketoimintamallia kehitetään SaaS -yrityksessä.

3.3.2 Kehittämisen työkalu

Liiketoimintamallin kehittämistä voidaan yksinkertaistaa huomattavasti, jos liiketoimintamallin ydintoiminnot ja elementit luokitellaan sekä avarretaan käsitteeseen vain tiettyjä osioita (Petrovic ym., 2001). Liiketoimintamallin avainelementtien luokittelu antaa myös hyödylliset puitteet liiketoimintamallien kehittämistarpeen arvioinnille. Avainelementtien erottelussa on kuitenkin muistettava, ettei elementtejä tule tarkastella toisistaan riippumattomina tekijöinä vaan yhtenä kokonaisuutena, jonka osat vaikuttavat toisiinsa (Demil & Lecocq, 2010; Petrovic ym., 2001). Näin ollen liiketoimintamallin elementtien liittyessä aina toisiinsa jo yhtä elementtiä koskevat muutokset heijastavat myös kaikkiin muihin elementteihin (Demil & Lecocq, 2010). Tämän vuoksi liiketoimintamallit kehittyvätkin yleensä kokeilun kautta (McGrath, 2010).

Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat luoneet Business Model Canvas – liiketoimintamallialustan, joka jakaa liiketoimintamallin yhdeksään elementtiin. Nämä liiketoimintamallialustan elementit kokonaisuudessaan kuvaavat sitä, kuinka yritys luo, toimittaa ja tallentaa arvoa resurssiensa kautta asiakkailleen ja itselleen. Liiketoimintamallialusta on myös hyvä työkalu nykyisen liiketoimintamallin arviointiin ja sen kehittämiseen, jonka vuoksi sitä käytetään tässä tutkielmassa empiirisen osuuden viitekehyksenä. Työkalun yhdeksän elementtiä esitellään alla olevassa kuvioissa 3, joka ilmentää liiketoimintamallin viitekehystä:



KUVIO 3 Business Model Canvas (Mukaillen Osterwalder & Pigneur, 2010)

Viitekehyksen yhdeksän osaa toimivat yhtymäkohtina aiemmille tutkimuksille liiketoimintamallin komponenteista. Nämä yhdeksän eriteltyä osaa kuvaavat siis liiketoimintamallin kehittämisen yhdeksää rakenneosaa, jotka on kuvattu lyhyesti alla (Osterwalder & Pigneur, 2010):

1. *Asiakassegmenteillä* tarkoitetaan ihmisryhmiä tai organisaatioita, joita pyritään saavuttamaan ja palvelemaan.

2. *Arvolupauksilla* tarkoitetaan yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, jotka luovat arvoa tietyille asiakassegmentille.
3. *Jakelukanava* yhdistää yrityksen tuotteet ja palvelut asiakkaaseen. Tiedonvälitys-, jakelu- ja myyntikanavat edesauttavat arvolupauksien välittämistä asiakkaalle.
4. *Asiakassuhteiden* avulla yritys pyrkii vakiinnuttamaan ja ylläpitämään suhdettaan jokaiseen asiakassegmenttiin.
5. *Kassavirta* syntyy, kun arvolupaus välitetään onnistuneesti yritykseltä asiakkaalle.
6. *Avainresurssit* ovat yrityksen varoja, joita tarvitaan edellisten rakenneosien tarjoamiseen ja toimittamiseen. Avainresurssit voivat olla ihmisiä, infrastruktuureita ja rahoitusvaroja, jotka varmistavat asiakassegmenttien luonnin, arvolupauksien toimittamisen, asiakassuhteiden ylläpidon ja kassavirran kasvattamisen.
7. *Avaintoiminnot* ovat organisaation päätoimintoja, jotka takaavat liiketoimintamallin menestyksen.
8. *Avainkumppanit* ovat yrityksen ulkopuolisia kumppaneita tai toimijoita, joilta yritys hankkii tarvitsemiaan tuotteita ja palveluita. Näin ollen, mitä enemmän yrityksellä on ulkopuolisia kumppaneita osana sen liiketoimintaa, sitä riippuvaisempi se on niiden toiminnasta.
9. *Kulurakenne* on edellytys yrityksen toiminnolle, joihin tarvitaan rahaa. Näin ollen muut liiketoimintamallin elementit ovat seurauksena yrityksen kulurakenteesta.

Nykyisen liiketoimintamallin arvioinnissa ja täydellisen liiketoimintamallin kehittämisessä olisi tärkeää ottaa huomioon kaikki kuviossa 3 olevat rakenneosat, jotka kuvaavat yksityiskohtaisesti liiketoimintamallin luonnetta ja suhdetta eri aktiviteettien välillä kuten toimijat, sidosryhmät, yhteistyökumppanit ja ennen kaikkea asiakkaat (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kuvailema liiketoimintamallialusta riitelee kuitenkin jo aiemmin kirjallisuudesta löydettyjen liiketoimintamallin avainelementtien kanssa, sillä kirjallisuuskatsauksen mukaan avainresurssit kuuluvat ennemminkin strategiaan kuin liiketoimintamalliin. Tästä johtuen kuvioon 3 onkin lisätty tässä tutkielmassa ajatus resurssi- ja asiakaslähtöisistä näkökulmista, jossa resurssilähtöinen näkökulma kuvastaa strategian vaikutusta liiketoimintamalliin. Resurssinäkökulma liittyy läheisesti strategiaan, koska perinteisesti liiketoimintamalliajattelusta rajataan pois taloudelliset ulottuvuudet sekä kilpailu (Magretta, 2002). Lisäksi, resurssien suunnittelu ja kehittäminen vaatii strategisesti suuntautuneita analyttisiä laskelmia ja olettamuksen siitä, miten yrityksen sisällä vallitsevaa vapaana olevaa tietämystä voitaisiin hyödyntää niin (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), että niiden avulla voitaisiin luoda arvoa asiakkaille (Osterwalder, 2004). Tässä tutkielmassa ei näin ollen halutakaan rajata strategiakäsitystä täysin pois liiketoimintamallin viitekehyksestä vaan strategian koetaan olevan myös vaikuttava tekijä liiketoimintamallia kehitettäessä.

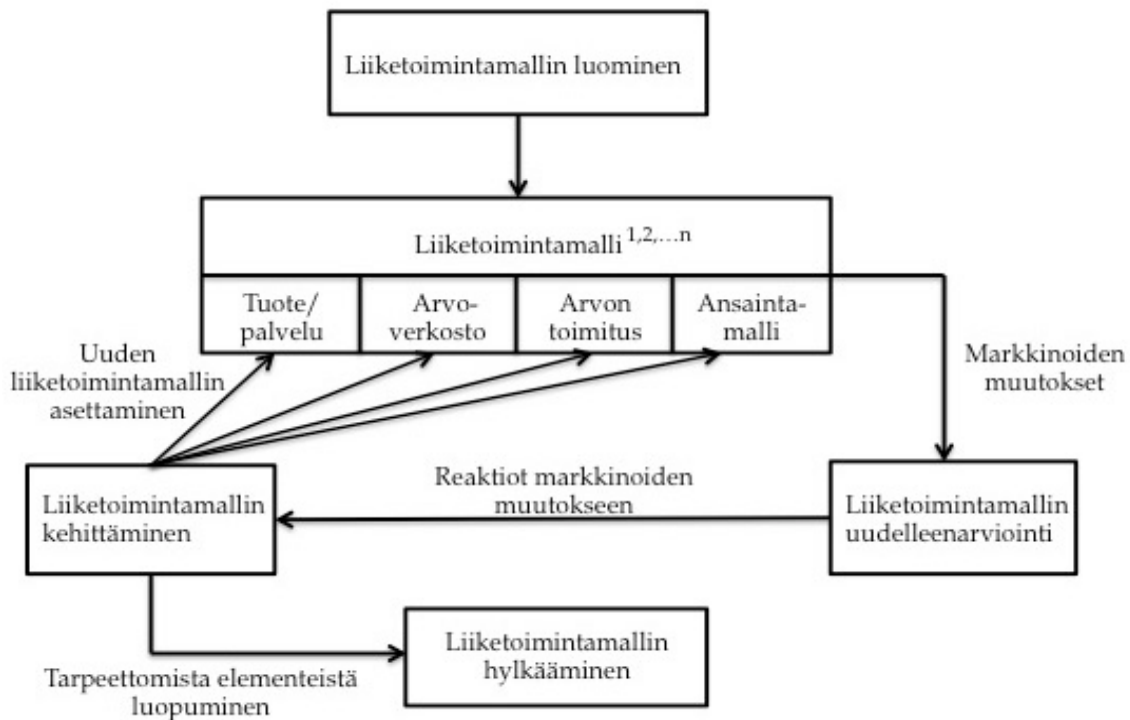
Liiketoimintamallialustaan lisätään strategisen resurssinäkökulman lisäksi myös asiakaslähtöinen näkökulma, sillä liiketoimintamallialustaa tarkastellessa halutaan luoda käsitys liiketoimintamallin kehittämisestä sekä liiketoiminta-

mallin eli asiakaslähtöisyyden että strategian eli resurssilähtöisyyden näkökulmaista. Liiketoimintamallin voidaan katsoa liittyvän asiakaslähtöisyyteen, sillä liiketoimintamalli alkaa yleensä ajatuksesta, jossa luodaan arvoa asiakkaille (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Asiakaslähtöisyys on avain menestykseen etenkin sähköisessä liiketoiminnassa, sillä sähköinen toimintaympäristö mahdollistaa uudet henkilökohtaisemmat tavat vastata asiakkaiden tarpeisiin (Timmers, 1999). Sähköistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen menestys perustuu siis näin ollen kykyyn määrittää valitun asiakassegmenttien tarpeet, joihin vastataan sopivilla arvolupauksilla, jakelukanavilla ja hinnoittelulla (Vuokko, 1997, 15).

3.3.3 Kehittämistyö

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallialusta ei tarjoa suoraan ohjeita siihen, kuinka olemassa olevaa liiketoimintamallia voitaisiin kehittää sähköisen liiketoiminnan vaatimusten muuttuessa vaan se toimii tässä tutkielmassa lähinnä kohdeyrityksen nykyisen liiketoimintamallin arvioinnin viitekehyksenä. Liiketoimintamallin arvioinnin jälkeen yritysjohto voi päättää jatkaa toimintaansa jo olemassa olevan liiketoimintamallin avulla tai tarvittaessa ryhtyä kehittämään uutta. Tässä tutkielmassa kehittämisen käsitteellä viitataan aktiiviseen toimintaan, jonka avulla tavoitellaan siis liiketoimintamallin muutosta ja kehittymistä (Heikkilä, Jokinen & Nurmela, 2008, 135). Huolimatta siitä, että liiketoimintamallin kehittämisestä puhutaan paljon on siihen liittyvää tieteellistä tutkimusta olemassa hyvin vähän, etenkin ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta. Seuraavaksi esitellään kuitenkin muutamia tutkimuksia siitä, kuinka liiketoimintamalleja luodaan ja kehitetään sekä, kuinka liiketoimintamallin kehittymisen myötä tapahtuva muutos saadaan aikaan.

Ojala (2015) on julkaissut tutkimuksen siitä, miten tietotekniikan alalla toimivat yrittäjät luovat ja kehittävät liiketoimintamallejaan ympäristössään, jossa teknologia ja markkinat ovat jatkuvassa muutoksessa. Empiirisen tapaustutkimuksen havaintojen kautta Ojala luo tutkimuksessaan teoreettisen mallin, jonka tarkoituksena on selventää niitä tapoja, joilla liiketoimintamalli voi kehittyä uudelleen arvioinnin ja erinäisten kehitysvaiheiden kautta (kuvio 4).

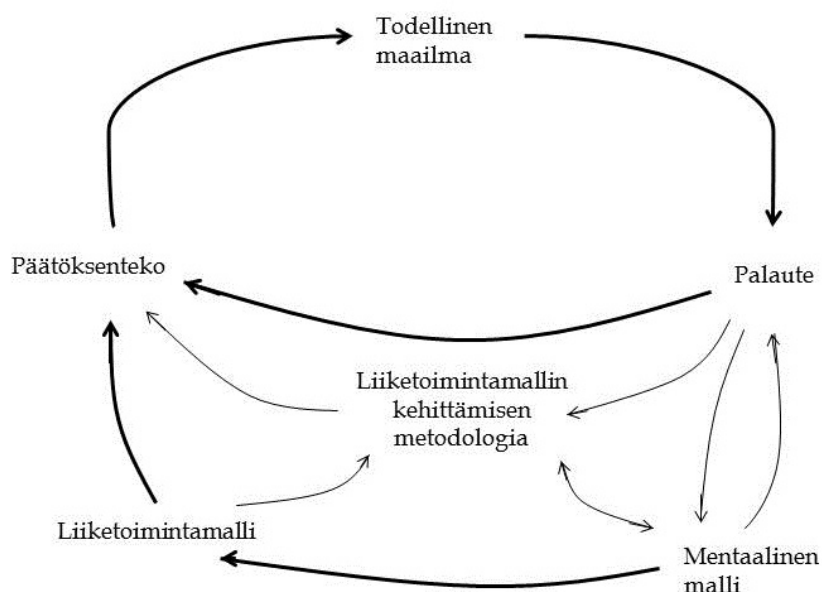


KUVIO 4 Liiketoimintamallin luominen ja kehittäminen (Mukaiillen Ojala, 2015)

Kuvion 4 mukaan liiketoimintamallin luominen ja kehittäminen sisältää viisi vaihetta: (1) liiketoimintamallin luominen, (2) liiketoimintamalli, (3) liiketoimintamallin uudelleenarviointi, (4) liiketoimintamallin kehittäminen ja (5) liiketoimintamallin hylkääminen. Näistä vaiheista 2, 3 ja 4 muodostavat syklin, jossa liiketoimintamalli kehittyy tietyn ajanjakson ajan. Teorian ensimmäistä vaihetta eli liiketoimintamallin luomista käsitellään luodun mahdollisuuden kautta. Luodulla mahdollisuudella Ojala tarkoittaa tutkimuksessaan organisaation mahdollisuutta luoda tuotteiden tai palveluiden kautta sellaisia uusia markkinoita, joita ei ole vielä olemassa. Näin ollen, liiketoimintamallin luomisen vaiheessa luotu mahdollisuus perustuu yrittäjien käsityksiin siitä, miten teknologinen kehitys voi tuottaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämän vaiheen onnistuminen perustuukin siis yrittäjän kyvykkyyteen, mielikuviin, tietämykseen ja sosiaalisiin verkostoihin. Liiketoimintamalli on siis tulos liiketoimintamallin luomisen- tai vaihtoehtoisesti liiketoimintamallin kehittämisen -vaiheesta ja se kattaa sisälleen niin tuotteen tai palvelun, arvoverkoston, arvon toimituksen sekä ansaintamallin. Käytännössä liiketoimintamalli onkin luotu mahdollisuus, joka tuodaan markkinoille ja otetaan kaupalliseen käyttöön. Toimimalla markkinoilla yritys voi kokeilla, kuinka luotu liiketoimintamalli sopii markkinoiden vaatimuksiin ja, kuinka markkinat reagoivat luotuun mahdollisuuteen. Huomioon tulee kuitenkin ottaa se, että uuden liiketoimintamallin tuominen markkinoille vaatii yleensä kokeilua (Chesbrough, 2010) ja etteivät liiketoimintamallit voi pysyä muuttumattomana vuodesta toiseen (Al-Debei & Avison, 2010). Näiden seikkojen vuoksi liiketoimintamallin uudelleenarviointi on hyvin tärkeä osa liiketoimintamallin luomista ja kehittämistä. Liiketoimintamallin uudelleenarviointi -vaiheessa yrittäjät arvioivat eri toimintamallien

avulla muutoksia teknologioissa, markkinaolosuhteissa ja kumppanien vuorovaikutuksessa. Tällöin yrittäjät voivat tarkkailla markkinoiden kehittymistä ja luoda mahdollisesti uusia mahdollisuuksia muutoksiin perustuen. Yrittäjien onkin siis löydettävä sopivia arvoverkkoja ja teknologioita, jotka vievät luotua mahdollisuutta yhä eteenpäin. Tämä johtaakin liiketoimintamallin kehitysvaiheeseen, jossa olemassa olevaa liiketoimintamallia kehitetään edelleen mukailemaan uusia vaatimuksia. Tämä saattaa vaatia tuotekehitystä, markkinastrategian muutosta, uusien yhteistyökumppanien etsimistä tai yhteistyön lopettamista olemassa olevien kumppanien kanssa. Näistä syistä johtuen, liiketoimintamallin kehittämisvaihe voi johtaa liiketoimintamallin tarkentamiseen. Sykli voi jatkua niin kauan kunnes yritys löytää sopivan liiketoimintamallin tai hylkää sen (tai tietyt osat siitä). (Ojala, 2015.)

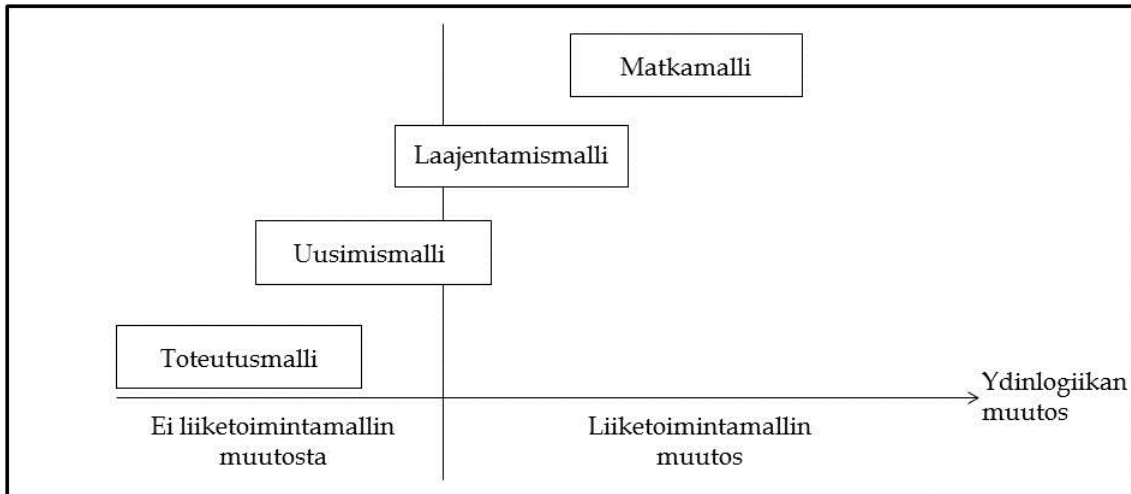
Ajattelutavan muutos liiketoimintamallien kehittämisessä on erittäin tärkeää, sillä Petrovicin ym. (2001) tutkimuksen mukaan organisaatioiden johtajilla on yleensä intuitiivinen käsitys logiikasta, jonka avulla organisaatio luo arvoa liiketoimintamallillaan joko sen olemuksen tai ydintoimintojen kautta. Tämän vuoksi, liiketoimintamallien voidaan katsoa perustuvan monimutkaiseen mentaaliseen malliin, jota voidaan oikeasti kehittää vain, jos mentaalinen käsitys todellisuudesta muuttuu ensin. Mentaalisen mallin voidaan kuvata siis olevan kuin verkosto faktoja ja konsepteja, joidenka sisältö ja rakenne muodostavat käsityksen sosiaalisista ja fyysisistä ilmiöistä. Kuvio 5 kuvastaa sitä, kuinka oppiminen todellisesta maailmasta saadusta palautteesta on yhteydessä liiketoimintamalliin, joka on taas puolestaan johdettu mentaalisisista malleista. Niin kauan, kun mentaalisisessa mallissa ei tapahdu muutoksia ei myöskään liiketoimintamallia kyetä parantamaan ja palaute vahvistaa vain jo olemassa olevan liiketoimintamallin mukaisia päätöksiä. Sellaista palautteesta oppimista, joka muuttaa mentaalista mallia kuvataan kuviossa 5 molemmansuuntaisilla nuolilla. Tämän kaksisuuntainen oppiminen korvaa yksipuoleisen, lyhytaikaisen ja staattisen kuvan todellisuudesta kokonaisvaltaisella, laajalla, pitkäaikaisella ja dynaamisella näkemyksellä. Tämä muutos mielessä muuttaa myös liiketoimintamallia. Todellisessa maailmassa palaute ei kuitenkaan aina toimi hyvin väärinkäsityksien, epätieteellisten perusteluiden, tuomitsevaisuuden ja rutiinien vuoksi. Kuvio 5 osoittaa, että tällaisessa tapauksessa ainoastaan prosessit ja päätöksenteko voi muuttua, ei niinkään liiketoimintamalli.



KUVIO 5 Liiketoimintamallin kehittäminen palautteen kautta (Mukaiillen Petrovic ym., 2001)

Liiketoimintamallin muutos lähtee siis yrityksen sisältä (Zott & Amit, 2009). Jos yrityksen sisäistä mentaalista mallia ei siis onnistuta muuttamaan, ei myöskään liiketoimintamalli voi kehittyä (Petrovic ym., 2001). Chesbroughin (2010) mukaan yritysten tulisikin tunnistaa liiketoimintamallin muutokseen vaikuttavat sisäiset tekijät, jotta se voisi hallita näiden prosessien tekijöitä ja kehittää uuden, paremman liiketoimintamallin yritykselle.

Liiketoimintamallin kehittämistarpeen hyväksymisen ja tiedostamisen jälkeen tulisi määritellä, kuinka laaja muutos tarvitaan. Linder ja Cantrell (2000) esittelevät tutkimuksessaan muutosmallin liiketoimintamallin muutoksen koordinoimiseksi ja kanavoimiseksi yrityksen sisällä. He erottavat toisistaan neljä perustyyppiä sen mukaan, kuinka paljon ne muuttavat yrityksen ydinlogiikkaa. Näitä ovat toteutusmalli, uusimismalli, laajentamismalli ja matkamalli (kuvio 6). Toteutusmalli keskittyy olemassa olevan liiketoimintamallin pieniin muutoksiin niin, että liiketoimintamallin potentiaali saadaan maksimoitua. Uusimismallille on ominaista johdonmukaiset liiketoiminnan elvyttämistoimenpiteet tuotteissa tai palveluissa, tuotemerkissä, kulurakenteessa tai teknologioissa. Tämänkaltainen muutosmalli vaatii yleensä koskemattomien markkinoiden saavuttamista ja uuden vähittäiskauppamuodon käyttöönottoa. Laajentamismalli levittää liiketoiminnan uudelle alueelle. Tällainen yritys ulottaa toimintansa sisältämään uusia markkinoita, arvoketjuja ja tuote- sekä palvelulinjoja. Matkamalli vaatii yritykseltä eniten muutosta, sillä se vie yrityksen täysin uuteen liiketoimintamalliin.



KUVIO 6 Liiketoimintamallin muutosmalli (Mukaillen Linder ja Cantrell, 2000)

Liiketoimintamallin kehittäminen vaatii aina muutoksia, joidenka vaikutuksia yrityksen kokonaisvaltaiseen liiketoimintaan on välillä hankalaa arvioida ennen muutoksien toteutumista. Chesbrough (2010) korostaakin, että yritysten tulisi hyväksyä liiketoimintamallien kokeilu osaksi kehittämistyötä. Jotkut kokeilut tulevat epäonnistumaan, mutta niin kauan kuin epäonnistumisien avulla pystytään havaitsemaan uusia lähestymistapoja kohtuullisten menetysten rajoissa, tulisi kokeiluihin kannustaa. Tällaisien kokeilujen avulla yritykset pystyvät mallintamaan epävarmuustekijöitä ja tuottamaan uutta tietoa aiemmin piilevinä olleista liiketoimintamahdollisuuksista. Sosna, Trevinyo-Rodríguez ja Velamuri (2010) korostavat myös Chesbroughin (2010) tapaan kokeilun merkitystä liiketoimintamallien kehityksen kannalta ja erityisesti oppimista virheiden kautta. Heidän mukaansa todellisuudessa, uudet liiketoimintamallit harvoin toimivat heti ensimmäisellä kerralla, sillä johtajat kohtaavat vaikeuksia sekä kartoitus- että toteutusvaiheessa. Kartoitusvaiheessa, uutta liiketoimintamallia kehitettäessä, johtajat kohtaavat yleensä epävarmuuden ja arvaamattomuuden nopeasti kehittyvillä markkinoilla. Toteutusvaiheessa, uusi liiketoimintamalli edellyttää taas organisatorista uudelleensuuntautumista, kuten uusien resurssien käyttöönottoa, uuden osaamisen kehittämistä ja organisaatorakenteen muuttamista tukemaan oppimista ja sopeuttamista.

3.4 Yhteenveto

Kirjallisuuskatsausta liiketoimintamalleista ja niiden kehittämisestä käytetään taustatietona tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Liiketoimintamallin käsitteen määrittäminen on kiinnostanut useita tutkijoita jo reilun vuosikymmenen ajan ja uusia määritelmiä luodaan jatkuvasti. Tämän tutkielman kannalta oleellista oli hahmottaa sellainen liiketoimintamallin määritelmä, joka soveltuisi SaaS yrityksen käyttöön. Näin ollen erilaisia liiketoimintamallin käsitteitä yhdistelemällä, määritellään erityisesti SaaS yrityksen liiketoimintamallin olevan tulkinta

siitä, mitä yritys tarjoaa, miten se toimii ja saa sen kautta rahaa. Useita määritelmiä tutkittaessa voitiin myös huomata, että liiketoimintamallit koostuvat toisiinsa vaikuttavista elementeistä. Yleisimmin näitä elementtejä ovat arvolupaus, toiminnot, rakenne ja ansaintalogiikka, vaikka muutamat tutkijat lisäisivät myös resurssit osaksi liiketoimintamallin elementtejä. Tässä tutkielmassa resurssit mielletään kuitenkin osaksi strategiaa ja näin ollen ne rajataan pois liiketoimintamallin käsitteestä. Strategian käsitettä ei haluta silti rajata täysin pois liiketoimintamallin konseptista vaan se nähdään liiketoimintamalliin vaikuttavana tekijänä.

Yhtä kaikille SaaS yrityksille sopivaa liiketoimintamallia ei ole olemassa, jonka vuoksi yrityksen menestys on riippuvainen siitä, miten taitavasti liiketoimintamalli on muotoiltu juuri sille itselleen sopivaksi. Liiketoimintaympäristön muutoksista johtuen, yrityksen liiketoimintamalli ei voi kuitenkaan olla vuosikausia täysin muuttumaton. Ongelmallista on, etteivät johtajat välttämättä ymmärrä, milloin ja miten liiketoimintamallia tarvitsisi kehittää. Kehitystarpeen huomaaminen ei olekaan yksiselitteistä, jonka vuoksi yritysten tulisi pyrkiä arvioimaan liiketoimintamallejaan säännöllisin väliajoin. Tässä tutkielmassa SaaS-liiketoimintamallin arvioinnissa hyödynnetään Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämää liiketoimintamallinalustaa, joka jakaa liiketoimintamallin yhdeksään erilaiseen elementtiin. Tämänkaltaista elementtien luomaa kokonaisuutta arvioidaan tutkimuksessa empiirisin keinoin ja näin ollen arvioidaan SaaS yrityksen nykyisen liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtia. Liiketoimintamallialustan käsitetään tässä tutkielmassa sisältävän myös strategisen resurssinäkökulman, koska strategiaa ei haluta rajata täysin pois liiketoimintamallin vaikutusalasta. Liiketoimintamallialusta soveltuu myös liiketoimintamallin kehittämisen suunnittelun työkaluksi, sillä sen avulla voidaan suunnitella elementtien muutoksia ja niiden vaikutuksia kokonaisuuteen.

Liiketoimintamallien muutoshalukkuus lähtee yrityksen sisältä. Liiketoimintamallin kehittäminen onkin mahdollista ainoastaan, jos yrityksen sisällä vallitsevat mentaaliset mallit muuttuvat esimerkiksi palautteen vaikutuksesta. Yritysten johtajien tulee näin ollen hyväksyä muutostarve ennen kuin liiketoimintamalli voi todellisuudessa muuttua. Tutkielman empiirisessä osuudessa haastatellaankin yrityksen asiakkaita palautteen saamiseksi, jotta kehittämistarvetta voidaan tarkastella myös yrityksen ulkopuolisilta tekijöiltä ja näin ollen saadaan mahdollisuus myös yrityksen sisäisten mentaalisten mallien muuttamiseen. Kehittämistarpeen hyväksymisen ja tiedostamisen jälkeen tulee myös määritellä, kuinka laajaa kehittämistä tarvitaan halutun muutoksen saamiseksi. Tässä kohdassa kokeilut ja virheet sekä niiden kautta oppiminen tulevat erittäin oleellisiksi, sillä liiketoimintamallin kehittämisen vaikutuksia yrityksen kokonaisvaltaiseen liiketoimintaan on välillä hankalaa arvioida ennen muutoksien toteutumista. Näin ollen voidaan todeta, että liiketoimintamallin kehittäminen koostuu monista erilaisista tekijöistä aina nykyisen liiketoiminnan arvioinnista, mentaalistenmallien muutokseen ja uusien ominaisuuksien kokeiluun.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiirisen tutkimusosuuden tutkimusasetelmia. Ensimmäisenä määritellään tutkimukseen kohde ja päämäärä, jonka jälkeen esitellään tutkimukseen valitut tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät eli kvalitatiivinen tapaustutkimus sekä teemahaastattelut että perustelut niiden valinnalle. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen viitekehys ja aineiston analyysin vaiheet.

4.1 Tutkimusongelma

Tutkielman empiirinen tutkimusosuus käsittelee liiketoimintamallin kehittämistä SaaS - yrityksessä. Aiheen rajautuessa yhteen yritykseen koetaan kvalitatiivinen tapaustutkimus sopivaksi tavaksi selvittää tutkielman päämäärää ja kuvailla kohdeyrityksen liiketoimintamallia. Empiirisen tutkimusosan tutkimuskysymys on seuraava:

- Mistä lähtökohdista SaaS - liiketoimintamallia kehitetään?

Hahmottamalla tutkimuskysymyksen vastausta voidaan kartoittaa SaaS - yrityksen nykyisen liiketoimintamallin tilaa ja tarkastella sen kehittämisen lähtökohtia. Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi ei luotu hypoteeseja, sillä tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla valittua aihetta eikä testata jo valmista teoriaa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus toimii kuitenkin tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän eli teemoittelun pohjana, sillä teemoittelussa empiirisen osuuden tuloksia vertaillaan tutkimuksen pohjalla olevaan kirjallisuuteen.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tutkimusmenetelminä toimivat kirjallisuuskatsaus ja laadullinen kuvaileva tapaustutkimus. Tutkielman kirjallisuuskatsaus voidaan nähdä systemaattisena, täsmällisenä ja toistettavissa olevana menetelmänä, jolla tunnustetaan, tiivistetään ja arvioidaan aiempaa tieteellistä tutkimusta aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena onkin tässä työssä olla katsaus alkuperäisestä korkealaatuisesta tutkimustyöstä ja niiden johtopäätöksistä. (Fink, 2005, 3.) Aiheena tutkielman kirjallisuuteen perustuvassa tutkimusosuudessa on liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohdat SaaS -yrityksessä. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään kokoamaan alan tieteellisiä julkaisuja niin, että kirjallisuuskatsaus vastaa tutkielman osakysymyksiin siitä, mikä on liiketoimintamalli ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuksen empiirisessä tutkimusosuudessa pyritään taas saamaan vastauksia tutkimuksen päättökysymykseen: "Mistä lähtökohdista SaaS - liiketoimintamallia kehitetään?" Tutkimuksen aiheesta johtuen tutkielman empiirisen tutkimusosuuden tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen kuvaileva tapaustutkimus. Laadullinen menetelmä sopii tutkimuksen aiheeseen, sillä siinä pyritään todellisen elämän kuvaamiseen tietyn aihepiirin sisällä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 136-137; 161). Todellista elämää pyritään tutkimuksessa ilmentämään kartoittamalla tutkimuksen osapuolien eli tutkittavan yrityksen edustajien ja sen asiakkaiden näkemyksiä tutkittavan yrityksen toiminnasta. Laadullinen tutkimus soveltuukin siis hyvin tutkimuksen tarkoitukseen, sillä sen avulla voidaan saada selville tietyn tapauksen syy-seuraussuhteita, joita ei yleisesti voida tutkia kokeellisesti (Metsämuuronen, 2006, 88).

Laadullisista menetelmistä valittiin tapaustutkimus, sillä tapaustutkimus palvelee parhaiten tutkimuksen tavoitetta kartoittaa liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohtia valikoidussa tapauksessa. Tätä kyseistä tapausta valikoidessa otettiin huomioon kriteerit sille, mikä voi olla "tapaus". Staken (1995) mukaan tapauksen tulee olla rajattu systeemi kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma. Tapauksen oleellisena kriteerinä on siis, että tutkittavan tapauksen voi rajata selkeästi muusta kontekstista. Tutkimuksen tapausta määriteltäessä otettiin huomioon, minkälaista kokonaisuutta on mahdollista tutkia pro gradu-tutkielmassa. Esimerkiksi koko yrityksen ottaminen tapaukseksi olisi pro gradu-tutkielmaan liian laaja. Yleensä tutkimuksen tapaus onkin tarkemmin rajattu esimerkiksi yrityksen yksikköön, ryhmään, projektiin tai ilmiöön. (Eriksson & Koistinen, 2005.) Tässä tutkielmassa valittu tapaus on suomalaisen SaaS -yrityksen liiketoimintamalli.

Valittuun tapaukseen liittyy läheisesti konteksti, jossa yritys toimii. Konteksti muodostuu tapauksen historiallisesta taustasta, toimialasta, toimintaympäristöstä ja poliittisesta tilanteesta (Eriksson & Koistinen, 2005). Pettigrewin (1997, 340-341) mukaan kontekstissa sisältää myös sekä ulomman että sisemmän kontekstin, kun tarkastellaan yrityksessä tapahtuvia prosesseja. Näistä ulompi konteksti sisältää yrityksen taloudellisen, sosiaalisen ja poliittisen ympäristön sekä toimialaympäristön että sen kilpailun. Sisemmällä kontekstilla tarkoitetaan taas yrityksen omaa ympäristöä, johon sisältyy yrityksen rakenne,

kulttuuri ja politiikka. Voidaankin sanoa, että konteksti muovaa tapausta ja tapaus muovaa kontekstia (Eriksson & Koistinen, 2005). Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on, että tutkittava yritys on yksityisesti omistettu osakeyhtiö, jonka päätöksenteosta ja johtamisesta vastaavat sekä yrityksen omistajat että ammattijohtajat. Yrityksen ulompi ympäristö muodostuu taas suomalaisista ja osittain kansainvälisistä taloushallinnon ohjelmistojen tuottajista, joissa keskeisiä toimijoita ovat niiden omistajat ja johtajat sekä yhteistyökumppanit että toimialajärjestöt.

Tapauksen selkeä määrittely on yksi kriteeri tapaustutkimuksen onnistumiselle. Tapaustutkimuksen tyyppejäkin on kuitenkin useita ja ne ovat Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan jaoteltu sen mukaan, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata sekä yrityksen että sen asiakkaiden mielikuvia yrityksen liiketoimintamallista ja sen kehittämisen lähtökohdista, nähdään, että kuvaileva tapaustutkimus olisi sopiva menetelmä tutkielmaan. Tämänkaltaisessa kuvailevassa tapaustutkimuksessa on tavoitteena tiheä kuvaus (Geertz, 1973) tai hyvän tarinan tuottaminen (Dyer & Wilkins, 1991). Tiheä kuvaus kertoo siis tapaukseen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä ja hyvän tarinan avulla voidaan luoda tutkimukselle teoriaa (Eriksson & Koistinen, 2005). Hyvä tarina perustuu käsitykseen, jonka mukaan eräs inhimillisen toiminnan ominaisuus on tavoite ymmärtää maailmaa etsimällä asiayhteyksiä ja muodostamalla erilaisista palasista kokonaisuuksia (Bruner, 1991). Tällöin maailman kuvaaminen tapahtuu siis tarinoina, joidenka juoni muodostaa teorian (Czarniawska, 1998). Kuvaileva tapaustutkimus ei siis ole vain tapauksen kuvailua vaan sillä voidaan katsoa olevan yhteys myös teoreettiseen ajatteluun (Eriksson & Koistinen, 2005).

Tapaustutkimusta on yleisesti kritisoitu siitä, ettei sen avulla pystytä luomaan tilastollisia yleistyksiä. Yhdestä tapauksesta ei voidakaan tehdä tilastollisia yleistyksiä, mutta täytyy huomata, ettei se ole tapaustutkimuksen tarkoitus (Eriksson & Koistinen, 2005), vaan tarkoituksena on tapauksen monipuolinen ymmärtäminen (Metsämuuronen, 2006, 92). Toisin sanoen, tapaustutkimuksen päätarkoitus on siis tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkitusta aiheesta tapauksen avulla (Stake, 1995). Tämä tapaustutkimus perustuukin yhteen tapaukseen ja sen seikkaperäiseen tutkimiseen, sillä pro gradu - tutkielman rajatun pituuden vuoksi ei useammasta yrityksestä ole mahdollista tehdä seikkaperäistä ja yksityiskohtaista analyysia valitun aiheen puitteissa.

4.3 Tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on koota syvälinen kuvaus siitä, miten kohdeyrityksen liiketoimintamalli ja sen kehittämisen lähtökohdat nähdään yrityksen sisällä sekä sen asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten perusteella pyritään siis toisin sanoen havainnoimaan sitä, onko kohdeyrityksen liiketoimintamalli ja sen kehittäminen asiakaslähtöistä vai resurssilähtöistä. Tutkielmaan valitulle laadulliselle tutkimukselle onkin luonteenomaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa aiheen tarkastelun useasta eri näkökulmasta. Ominaista

laadulliselle tutkimukselle on siis kerätyn aineiston monimuotoisuus, rikkaus ja monimutkaisuus. (Alasuutari 2011, 84.) Tämän kaltaista monimuotoista aineistoa voidaan kerätä usealla eri menetelmällä, kuten haastatteluilla, dokumenttien analysoinnilla ja havainnoimalla (Hirsjärvi ym., 2009, 134–135).

Tässä tutkielmassa tiedonkeruumenetelmänä on haastattelu, joissa tutkija keskustelee tutkittavan kanssa. Haastattelu valittiin menetelmäksi, sillä haastattelussa aineiston hankintaa voidaan joustavasti säädellä ja haastattelijalla voi näin ollen mukailla vastaajan näkökulmaa (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Haastatteluissa syntyvä vuoropuhelu onkin erityisen tärkeää, sillä liiketoimintamallin käsitteistö ei ole haastateltaville välttämättä tuttu. Tällaisessa tapauksessa haastattelijalla on mahdollisuus selventää kysymystä tai mahdollisesti esittää lisäkysymyksiä. (Cunningham, 1997.) Tämän vuoksi, laadullisen haastattelun kulmakivenä on siis tutkija herkkyyks ja kyky luoda haastattelussa sellaista vapaata vuorovaikutusta, jonka avulla todellinen tieto löytyy. Ongelmallista on kuitenkin, että haastattelu on menetelmänä herkkä, sillä siihen vaikuttavat tutkijan ja tutkittavan ennakoasenteet ja käyttäytyminen, jolloin haastattelijalla voi epäammattitaitoisesti johdatella keskustelua tai painottaa seikkoja, jotka johtavat tutkimustuloksen vääristymiseen. (Järvinen & Järvinen, 2004.)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on mahdollista jaotella kolmeen eri tyyppiin kysymysmuodon mukaan: strukturoituun, puolistrukturoituun ja avoimeen haastattelurunkoon. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään näistä puolistrukturoitua haastattelurunkoa, joka on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Se siis sisältää strukturoituja haastattelukysymyksiä ja avointa keskustelua. Strukturoidulla haastattelukysymyksillä tarkoitetaan sellaisia ennalta määriteltyjä haastattelukysymyksiä, joihin on määritelty valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimilla haastattelukysymyksillä tarkoitetaan taas tutkimuksen teemojen ohjaamaa haastattelua, jossa haastattelijalla ja haastateltavalla käyvät avointa keskustelua ja haastateltavalla on mahdollisuus vastata haastattelukysymyksiin omin sanoin. (Järvinen & Järvinen, 2004, 153–154.) Strukturoituja ja avoimia haastattelukysymyksiä yhdistelevä, puolistrukturoitu haastattelurunko sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tutkimuksen aihe vaatii sekä hyvin tarkasti ilmaistuja valmiiksi strukturoituja vastauksia SaaS - liiketoimintamallin osalta että joustavia avoimia vastauksia liiketoimintamallin kehittämismahdollisuuksien selvittämiseksi. Tämän lisäksi, puolistrukturoitu haastattelurunko mahdollistaa helpon vertailtavuuden, koska siinä haastattelukysymykset ovat tyypillisesti kaikille samat, joka on taas vastauksien vertailun kannalta erittäin oleellista.

Puolistrukturoidulle haastattelulle eli teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelukysymykset asetellaan teemoittain lisäillen tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä (Järvinen & Järvinen, 2004). Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset on jaoteltu kolmeen teemaan: Kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamalli, liiketoimintamallin kehittäminen ja liiketoimintamallialusta (ks. liite 1). Näistä ensimmäinen teema eli kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamalli koostuu strukturoiduista haastattelukysymyksistä, jotka esitetään tutkittavan yrityksen edustajille SaaS - liiketoimintamallin erityispiirteiden osalta. Tutkimuksen kahdessa muussa teemassa hyödynnetään taas avoimia haastattelurunkoja, joissa haastateltavat vastaavat haastattelukysymyksiin

omin sanoin ennalta määriteltyjen vastauksien sijaan. Avoimista haastattelu-teemoista yrityksen edustajat vastaavat teemoihin liiketoimintamallin kehittämistä ja liiketoimintamallialustasta ja yrityksen asiakkaat taas vastaavat liiketoimintamallialusta teemaan. Kaikki haastattelukysymyksiä ei siis kysytty yrityksen asiakkailta, sillä katsottiin, ettei asiakkaiden tietämys kohdeyrityksen SaaS – liiketoimintamallista ja sen kehittämistä olisi ollut riittävää.

Tässä tutkielmassa teemahaastattelut suoritetaan kertaluonteisesti joko kasvokkain tai puhelimitse. Puhelinhaastattelun etuna on, että sen avulla saadaan yleensä halutut vastaajat osallistumaan tutkimukseen helpommin kuin kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa (Hirsjärvi ym., 2009). Puhelinhaastattelussa voidaan myös kasvokkain tapahtuvan haastattelun tavoin kysyä haastateltavalta tarkentavia kysymyksiä ja voidaan olla lähes yhtä varmoja siitä, kuka haastateltavana toimii. Toisaalta, puhelimesta tapahtuvassa haastattelussa olevien haastattelukysymysten määrä ei voi kuitenkaan olla kovin suuri eivätkä kysymykset voi olla kovinkaan monimutkaisia. (Lotti, 1998.) Tästä johtuen haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan yksinkertaiseen muotoon, jotta haastattelu-aika olisi mahdollisimman lyhyt. Haastattelun kestoksi arvioitiin noin kolmekymmentä minuuttia kohdeyrityksien edustajien osalta ja asiakkaiden osalta noin viisitoista minuuttia, johtuen pienemmästä kysymysmäärästä.

4.4 Tiedonkeruun kohdejoukko

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä harkinnanvarainen näyte, jossa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä otantamenetelmiä käytetä (Hirsjärvi ym., 2009, 160). Tällöin haastatteluihin voidaan valita vain henkilöitä, jotka tietävät aiheesta parhaiten, jolloin myös tutkimuksesta saadaan mahdollisimman kattava (Järvinen & Järvinen, 2004, 145). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan määritellä yleensä sitä, kuinka montaa henkilöä tulisi haastatella, jotta haastatteluja olisi riittävästi ja tutkimus olisi mahdollisimman kattava. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa haastattelijoiden määrän katsotaan olevan riittävä silloin, kun samat asiat alkavat toistua eri haastatteluissa eli puhutaan kylläntymisestä. (Hirsjärvi ym., 2009, 176–177.) Tässä tutkimuksessa kylläntymispiste koettiin saavutetuksi kolmen kohdeyrityksen edustajan ja 20 kohdeyrityksen asiakkaan haastattelun jälkeen, sillä tutkimuksen edetessä katsottiin, että haastattelumäärän kasvattaminen olisi todennäköisesti lisännyt vain toistoa.

Kohdeyritykseksi valikoitui pieni suomalainen SaaS – yritys, joka tarjoaa asiakkailleen taloushallinnon ohjelmistoja. Kyseinen yritys valittiin tutkimuksen tapaukseksi, sillä (1) kohdeyritys on suhteellisen pieni, jonka vuoksi sen toimia on helpompaa tarkastella pro gradu – tutkielman rajoissa, (2) kohdeyritys toimii sellaisessa markkinasegmentissä, jossa teknologinen kehitys on nopeaa ja laajat muutokset ovat helposti havaittavissa ja (3) kohdeyrityksellä on suhteellisen pitkä historia, jolloin liiketoimintamallin muutoksia voidaan tarkastella. Tutkielmassa, kohdeyrityksen sisältä haastateltaviksi valittiin yrityksen hallituksen puheenjohtaja (H1), toimitusjohtaja (H2) ja palvelupäällikkö (H3). Tä-

män lisäksi haastatteluihin valittiin myös 20 asiakasyritystä, joista haastateltaviksi henkilöiksi valikoituivat sellaiset henkilöt, jotka toimivat asiakasyrityksen ja kohdeyrityksen välisinä yhteyshenkilöinä ja, joilla oli lisäksi säännöllistä käyttökokemusta kohdeyrityksen ohjelmistojen käytöstä. Näin ollen tutkimukseen pyrittiin saaman haastateltaviksi vain sellaisia asiakasyritysten henkilöitä, joilla on riittävä tuntemus kohdeyrityksen ohjelmistoista ja toiminnasta.

Haastateltujen asiakkaiden taustatiedot on koottu taulukkoon 1, joka ilmaisee asiakassegmentin kohdeyrityksessä, yritystoiminnan tyyppiluokituksen, henkilöstömäärän suuruusluokan, liikevaihdon suuruusluokan vuonna 2013 ja vastaajan aseman organisaatiossa. Taulukon tiedot on kerätty kohdeyrityksen tietokannoista, mutta ne löytyvät myös Taloussanomien yritystietopalvelusta (2015).

TAULUKKO 1 Tapaustutkimuksen kohdeyrityksen asiakkaiden liiketoiminnalliset luvut

Yritys	Asiakassegmentti	Yritystoiminnan tyyppiluokitus	Henkilöstömäärä	Liikevaihdon suuruusluokka (€)	Vastaajan asema organisaatiossa
Y1	Tilitoimisto	Mikro	<10	1 - 199 999	Yrittäjä
Y2	Tilitoimisto	Mikro	<10	1 - 199 999	Yrittäjä
Y3	Tilitoimisto	Mikro	<10	200 000 - 399 999	Ylempi toimihenkilö
Y4	Tilitoimisto	Mikro	<10	200 000 - 399 999	Ylempi toimihenkilö
Y5	Tilitoimisto	Mikro	<10	200 000 - 399 999	Yrittäjä
Y6	Tilitoimisto	Mikro	<10	400 000 - 999 999	Yrittäjä
Y7	Tilitoimisto	Mikro	<10	400 000 - 999 999	Työntekijä
Y8	Tilitoimisto	Pieni	<50	400 000 - 999 999	Työntekijä
Y9	Tilitoimisto	Pieni	<50	400 000 - 999 999	Yrittäjä
Y10	Tilitoimisto	Pieni	<50	1 000 000 - 1 999 999	Alempi toimihenkilö
Y11	Suora asiakas	Pieni	<50	1 000 000 - 1 999 999	Työntekijä
Y12	Tilitoimisto	Pieni	<50	1 000 000 - 1 999 999	Alempi toimihenkilö
Y13	Tilitoimisto	Pieni	<50	1 000 000 - 1 999 999	Yrittäjä
Y14	Tilitoimisto	Pieni	<50	2 000 000 - 9 999 999	Työntekijä
Y15	Suora asiakas	Keskisuuri	<50	10 000 000 - 19 999 999	Työntekijä
Y16	Suora asiakas	Keskisuuri	<50	20 000 000 -	Työntekijä
Y17	Suora asiakas	Keskisuuri	<250	Ei käsitteellisesti ole	Työntekijä
Y18	Suora asiakas	Keskisuuri	<250	10 000 000 - 19 999 999	Ylempi toimihenkilö
Y19	Suora asiakas	Keskisuuri	<250	20 000 000 -	Työntekijä
Y20	Suora asiakas	Suuri	>250	20 000 000 -	Ylempi toimihenkilö

Taulukossa 1 on siis esitelty kohdeyrityksen 20 asiakkaan liiketoiminnallisia lukuja. Asiakasyrityksistä 13 on tilitoimistoasiakkaita ja seitsemän itsenäisesti taloushallintonsa hoitavia niin sanottuja suoria asiakkaita. Yritystoiminnan tyyppiluokitus on keskimäärin pieni yritys ja henkilöstömäärä on noin 11 - 50 henkilöä. Liikevaihdon suuruusluokka on keskimäärin 1 000 000 - 1 999 999 euroa, joista yhdellä asiakasyrityksellä ei käsitteellisesti ole liikevaihtoa. Vastaajan asema organisaatioissa oli yleisimmin työntekijä. Taulukosta 1 voidaan kui-

tenkin huomata, että tutkittujen asiakasyritysten toiminnan laajuus on hyvin vaihtelevaa.

4.5 Tutkimuksen viitekehys

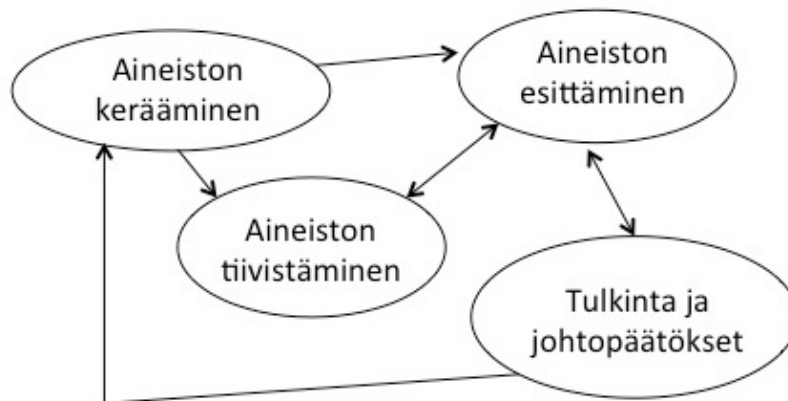
Tutkielman viitekehysenä toimii luvussa 3 esitelty Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallialusta (kuviokuva 3), johon on tutkimuksen aiheeseen liittyen lisätty resurssi- ja asiakaslähtöinen näkökulma. Liiketoimintamallialusta välittiin tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi siksi, että se ottaa liiketoimintamallin käsitteeseen mukaan myös näkemyksen yrityksen strategiasta. Tässä tutkielmassa siis liiketoimintamallialustan avainresurssit nähdään strategisina tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintamalliin. Tämän lisäksi liiketoimintamallialustan koetaan antavan kattavan käsityksen liiketoimintamallin elementeistä, jonka vuoksi sen avulla on helppoa analysoida yrityksen liiketoimintamallin muodostavan kokonaisuuden eri osia.

Liiketoimintamallialustaa käytetään viitekehysenä siten, että osa haastattelukysymyksistä muodostetaan sen elementtejä käsitteleviksi. Nämä haastattelukysymykset liiketoimintamallin elementeistä esitetään sekä yrityksen edustajille että yrityksen asiakkaille, jolloin voidaan vertailla näiden kahden osapuolen käsityksiä yrityksen liiketoimintamallista. Näin ollen saadaan tietoa liiketoimintamallin kehittämistä jokaisen elementin kohdalta ja voidaan arvioida sitä kehitetäänkö yrityksen liiketoimintamallia resurssi- vai asiakaslähtöisesti.

4.6 Tutkimuksen aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämistä ja analyysistä ei ole syytä erottaa täysin toisistaan, sillä analyysi alkaa jo aineistoa kerätessä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 136; Järvenpää, 2006). Metodikirjallisuudessa analyysillä tarkoitetaan koko aineistokäsittelyprosessia, aina alkuvaiheesta tulkittuihin johtopäätöksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 143). Etenkin tapaustutkimuksen aineiston analysoinnissa tulee ottaa huomioon tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, jotta myös aineiston analysoinnille saataisiin selkeä päämäärä. Yleisesti ottaen aineiston analyysin tavoitteet voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen laaja aineisto pitää järjestää ja tiivistää yhtenäiseksi kokonaisuudeksi esimerkiksi luokittelemalla, kategorisoimalla, tyypittelemällä tai teemoittamalla. (Eriksson & Koistinen, 2005.) Yhtenäisen kokonaisuuden muodostaminen luo aineistoon selkeyttä, järjestystä ja rakennetta, joka taas vahvistaa tutkimuksen merkitystä (Järvinen, 2006). Huomattavaa tässä tutkimuksen vaiheessa on kuitenkin se, ettei aineiston merkityksiä hukata muuntamalla liikaa monimutkaista, rikasta ja vaikeasti hallittavaa aineistoa yksinkertaisiin muuttujiin (Patton, 1990, 423). Toiseksi, aineistoa ja analysoinnin tuloksia tulee pyrkiä esittämään ja tulkitsemaan (Eriksson & Koistinen, 2005). Tulkitsemalla aineistolle annetaan siis jokin merkitys selittämällä, yhteyksiä rakentamalla ja johtopäätöksiä vetämällä

(Shank, 2002, 77). Aineiston analysoinnin osatekijöitä tässä tutkielmassa esitetään tarkemmin kuviossa 7, jonka Järvenpää (2006) on kehittänyt.



KUVIO 7 Aineiston analysoinnin osatekijät (Mukaillen Järvenpää, 2006)

Aineiston analysoinnin ensimmäisenä osatekijänä toimii aineiston kerääminen, sillä kuten aiemmin jo mainittiin, ei aineiston keräämistä ja analysointia ole järkevää erottaa toisistaan. Aineiston keräämisen jälkeen aineiston tarkkuus ja yksityiskohtaisuus riippuvat suuresti sen tallennustavasta. Jos kerättyaineisto on tallennetussa muodossa, on tärkeää avata se kirjoitettuun muotoon eli litteroida se. (Alasuutari, 2011, 85.) Kerätyn aineiston analysointi tässä tutkimuksessa aloitetaan tallennetun haastatteluaineiston litteroinnilla, joka tehdään koko haastatteludialogista. Koska haastateltavia on tutkimuksessa paljon, tyydytään litteroinnissa haastattelujen puheen toistoon, eikä oteta huomioon äänenpanoa, huokauksia ja taukoja. Aineiston litteroinnin jälkeen saatu aineisto luetaan kokonaisuudessaan useaan otteeseen, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 143) mukaan aineistoa ei voida analysoida menestyksekkäästi ilman aineiston hyvää tuntemusta.

Kuvion 7 mukaisesti aineiston keräämisen ja siihen tutustumisen jälkeen aloitetaan aineiston tiivistäminen ja esitleminen. Tässä tutkimuksessa aineiston tiivistämisvaiheen analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston luokittelua ja analysointia tutkimuksen teemojen mukaisesti. Tämänkaltainen vastausten teemoittelu helpottaa tutkimusaineiston analysointia, kun haastatteluvastaukset kootaan vertailtavaan muotoon. Teemoittelussa tutkija voi luokitella haastateltavien vastaukset joko teemahaastattelun kysymysasettelun mukaisesti tai nostaa aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. (Eskola & Suoranta, 1998, 174–175.) Tässä tutkimuksessa jo haastattelukysymykset pyrittiin asettelemaan teemoittain erilliseen tiedostoon, jotta vastausten koonti teemojen mukaisesti ja näin ollen aineiston vertailu olisi yksinkertaisempaa aineiston keräämisen jälkeen. Teemoittelussa tulee huomioida kuitenkin se, että teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empiria vuorovaikutusta, eikä näin ollen pelkkä vastauksien järjestely ja tiivistäminen riitä tutkimuksen tuloksiksi (Eskola & Suoranta, 1998, 175). Tiivistämisvaiheen jälkeen teemoiteltu aineisto esitetäänkin tutkielmatekstissä yhdessä teorian ja

tutkijan omien havaintojen kanssa. Tässä tutkielmassa pyritäänkin siis siihen, että tutkimustekstissä, aineistoa esiteltäessä, teemoittelu ja aiemmin koottu teoria lomittautuvat yhteen. Näin ollen teemoitteluaineistosta kerätyt sitaatit toimivat vain aineistoa kuvaavina esimerkkeinä, jolloin analyysin tulokseksi ei tule vain sitaattikokoelmaa. Tutkimustekstin lisäksi tutkimuksen teemoittelu-analyysin tulkinnat kerätään liiketoimintamallialusta teeman osalta niin, että resurssilähtöisestä eli yrityksen edustajilta saadusta haastattelumateriaalista muodostetut johtopäätökset kootaan yhteen tulososuuteen ja asiakaslähtöisesti muodostettu teema-analyysi toiseen, jotta näkökulmien vertailu analyysiosuudessa olisi mahdollista. Vertailujen ensisijaisena tavoitteena on löytää etenkin säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia yrityksen edustajien ja sen asiakkaiden vastauksien osalta.

Aineiston tiivistämisen ja esittämisen jälkeen siitä muodostetaan induktiivisen päättelyn avulla johtopäätöksiä ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Tiivistämisen avulla saatua aineistoa yhdistelemällä voidaankin eri esiintymien välille muodostaa säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Todennäköistä on myös, että tarkastelussa löydetään poikkeavuuksia ja vaihtelua (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 149), sillä tutkimuksen johtopäätökset tässä tutkimuksessa perustuvat lopulta haastateltujen henkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin tutkituista teemoista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85).

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan pro gradu - tutkielman empiirisessä tutkimusosuudessa toteutetun tapaustutkimuksen teemahaastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Tutkielman tapaustutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa yksityiskohtaista tietoa kohdeyrityksen liiketoimintamallin nykytilanteesta ja sen kehittämisen lähtökohdista nojaten jo aiempiin kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin tutkimustuloksiin. Näin ollen tapaustutkimuksen kolmeen teemaan kuuluvat teemahaastattelukysymykset on muodostettu aiemman kirjallisuuskatsauksen tuloksien pohjalta. Seuraavat alaluvut käsittelevät siis kaikkia tutkimuksen teemoja, jotka ovat kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamalli, liiketoimintamallin kehittäminen kohdeyrityksessä ja liiketoimintamallialusta.

5.1 Kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamalli

Tutkimuksen ensimmäinen teema käsittelee SaaS - liiketoimintamallin ominaisuuksia tapausyrityksessä. Haastattelukysymykset SaaS - liiketoimintamallista perustuvat tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tuloksiin siitä, millainen on teoreettinen SaaS - liiketoimintamalli.

Ensimmäisen teeman haastattelukysymykset on muodostettu strukturoiduksi, sillä vastausten ei haluttu olevan tulkinnanvaraisia vaan ilmaisevan selkeästi yrityksen harjoittaman liiketoimintamallin perusominaisuudet. Haastattelukysymyksien asetelusta huolimatta ensimmäiseen teemaan vastanneet yrityksen edustajat vastasivat joihinkin kysymyksiin laajemmin kuin annetuin vastausvaihtoehtoin mukaisesti. Tästä huolimatta vastaukset ilmaisivat selkeästi perimmäisen tarkoituksen kysytyihin kysymyksiin. Näin ollen ensimmäisen teeman vastaukset on aseteltu tapauksittain vertailtavaan muotoon alla olevaan taulukkoon 2. Taulukosta 2 käy ilmi, että haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä kohdeyrityksen harjoittaman SaaS - liiketoimintamallin perusominaisuuksista. Taulukon vasemmassa laidassa olevien kysymysten vastaukset on merkitty taulukkoon X - merkillä.

TAULUKKO 2 SaaS -liiketoimintamalli -teeman haastattelutulosten vertailu

Haastateltava	H1	H2	H3
1. Päivitetäänkö ohjelmiston versio automaattisesti			
Kyllä			
Kyllä, mutta poikkeuksia on	X	X	X
Ei			
2. Tarjotaanko asiakkaille integrointia muihin ohjelmistoihin			
Kyllä	X	X	X
Ei			
3. Tarjotaanko asiakkaille koulutusta			
Kyllä	X	X	X
Ei			
4. Ovatko yrityksen tarjoamat ohjelmistot asiakkaille vakiomuotoisia			
Kyllä		X	
Kyllä, mutta pienet muutokset mahdollisia	X		X
Ei			
5. Yrityksen hinnoittelumalli			
Maksetaan käytön mukaan			
Maksetaan tietyn ajanjakson mukaan			
Yhdistelmä maksetaan käytön / tietyn ajanjakson mukaan	X	X	X

Ensimmäinen haastattelukysymys oli *päivitetäänkö asiakkaille ohjelmiston uusin versio automaattisesti, kyllä vai ei?* Saatujen vastausten perusteella haastattelukysymykseen ei ole mahdollista vastata kohdeyrityksen osalta suoraan kyllä tai ei, sillä versioiden automaattinen päivitys on haastateltujen mukaan sovelluskohdasta. H3 ilmaisee asian seuraavasti: "Pääsääntöisesti kyllä, mutta sitten työasemasovellukset niin siinä asiakas on itse se aktiivinen osapuoli elikkä hoitaa sen versiopäivityksen". Näin ollen taulukkoon on lisätty vaihtoehto "kyllä, mutta poikkeuksia on", koska pelkkä "kyllä" tai "ei" vastaus ei ilmaise asian tilaa riittävän selkeästi.

Teeman toiseen kysymykseen eli *tarjotaanko asiakkaille integrointia muihin ohjelmistoihin, kyllä vai ei?* ja kolmanteen kysymykseen eli *tarjotaanko asiakkaille koulutusta?* yrityksen edustajat vastasivat hyvin yksimielisesti kyllä. Sen sijaan neljäs haastattelukysymys eli *ovatko yrityksen tarjoamat ohjelmistot asiakkaille vakiomuotoisia, kyllä vai ei?* toi pientä eroavaisuutta vastaajien välille. H1 ilmaisee näkemyksensä seuraavasti: "Lähtökohta on kuitenkin, että meidän ohjelmat ovat hyvin hyvin vakiomuotoisia". Vastauksesta ilmenee, että ohjelmistot tehdään vakiomuotoisina, mutta liikkumavaraa saattaa olla. H3 puoltaa H1 vasta-

usta vastaamalla seuraavasti: ”Kyllä, että hyvin pienillä muutoksilla”. Toisaalta H2 vastaa hyvin suoraan ”kyllä” eli ei jätä liikkumanvaraakaan muutoksille. Vastaukset ovat pääpiirteeltään samansuuntaisia, mutta ilmaisevat kuitenkin sen, ettei yrityksen sisällä ole välttämättä selkeitä pelisääntöjä sille, voidaanko asiakkaille tarjota pienimuotoista räätälöintiä vai ei. Teeman viimeinen kysymys oli *mikä on yrityksen hinnoittelumalli, maksetaan käytön mukaan, maksetaan tietyn ajanjakson mukaan vai jokin muu?* H2 vastasi seuraavasti: ”Käytön mukaan, sisältää joitakin kiinteitä maksuja”. Muut yrityksen edustajat vastasivat myös samansuuntaisesti eli yrityksen hinnoittelu perustuu osittain käytön määrään ja osittain asiakkaat maksavat tietyn ajanjakson mukaisesti. Tämän vuoksi taulukkoon on lisätty vaihtoehto ”Yhdistelmä maksetaan käytön / tietyn ajanjakson mukaan”, sillä yritys käyttää molempia hinnoittelumalleja yhdistellen.

5.2 Liiketoimintamallin kehittäminen kohdeyrityksessä

Toinen tutkielman teema *liiketoimintamallin kehittäminen* käsittelee tapausyrityksen liiketoimintamallin kehittämistä kolmen tapausyrityksen edustajan näkökulmasta. Tutkimusteeman tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyrityksen edustajat käsittävät yrityksen nykyisen liiketoimintamallin ja mitkä strategiset olosuhteet vaativat heidän mielestään liiketoimintamallin muutosta. Ensimmäinen teemaan liittyvä haastattelukysymys on *millä tavoin käsitte liiketoimintamallin käsitteen? Eli miten yritys toimii ja saa sen kautta rahaa?* H3 ilmaisee vastauksensa kysymykseen seuraavasti: ”Meidän liiketoiminta perustuu tietenkin tähän palvelun tarjoamiseen eli tähän SaaS - palveluun ja oikeastaan siihen, että meillä on kahden tyyppisiä asiakkuuksia”. H1 ja H2 ilmaisevat myös hyvin selkeästi sen, että tapausyrityksen liiketoimintamalli sisältää kaksi toisistaan eroavaa asiakassegmenttiä, jotka ovat niin sanotut suorat asiakkaat ja tilitoimistoasiakkaat. H2 ilmaisee näiden kahden asiakassegmentin eroavaisuuden seuraavasti:

Meillä on kaks varsinaista liiketoimintamallia niin kun hinnoittelun kannalta eli toinen on suorille asiakkaille, jolloin suoraan myydään käytön mukaan skaalautuvalla maksulla. Toinen on sitten tää tilitoimistomalli, missä tilitoimisto toimii ikään kuin jakelukanavana ja tarjoaa meidän ratkaisua omille asiakkailleen ja siinä hinta vaihtelee sitten käytön mukaan. (H2.)

H1 selventää vielä tilitoimisto - asiakassegmentin laajempaa vaikutusta yritykseen seuraavasti: ”

Ensisijaisesti tilitoimistot on tässä kohdeyrityksen jakelukanavana tai yhteistyökumppanina... [...] ja tilitoimiston asiakkaat ovat sitten se lopullinen kohdeyryhmä, johon me halutaan palvelut toimittaa eli mitä kattavampi tilitoimistoverkko me saadaan asiakkaiksemme ja, mitä paremmin ne sitoutuu kohdeyritykseen niin sitä enemmän me saadaan niitä loppukäyttäjiä. (H1.)

Kohdeyrityksen liiketoimintamalli perustuu siis kahteen asiakassegmenttiin, joidenka hinnoittelu ja asiakassuhde eroavat toisistaan. Suorat asiakkaat ovat asiakkaita jo itsestään, kun taas tilitoimisto asiakkuus voi kasvaa, jos tilitoimiston asiakkaat haluavat myös käyttää kohdeyrityksen järjestelmää, jolloin myös tilitoimiston asiakkaalta peritään käyttöön perustuva maksu.

Toinen teeman haastattelukysymys oli *onko yrityksenne liiketoimintamallia kehitetty lähivuosina?* H2 ilmaisee näkemyksensä seuraavasti:

Perusperiaate on pysynyt samana ihan oikeastaan sanotaan alusta lähtien... [...] mutta totta kai se on kehittynyt siinä koko ajan, kun on tullut uusia tuotteita... [...] ja markkinatilanne on ollut erilainen ja kilpailutilanne erilainen. (H2.)

H1 ja H3 kokevat myös, ettei kohdeyrityksen liiketoimintamallin perusperiaate ole vuosien saatossa muuttunut, vaikkakin pientä kehitystä on tapahtunut palvelukonseptin laajentuessa kattavammaksi. Vastauksiin liittyen yrityksen edustajilta kysyttiin seuraava lisäkysymys, *onko liiketoimintamallin kehittäminen jatkuvaa vai tehdäänkö sitä vain tilanteen niin vaatiessa?* H3 mukaan kehittämisen tulee olla jatkuvaa markkinoiden tuoman paineen vuoksi:

Pakkohan on jatkuvasti, elikkä kilpailuhan tällä alalla on tosi kovaa. Kilpailu asiakkaista, nykyasiakkaiden säilyttäminen ja uusien hakeminen, että tietyllä tavalla niin kun kilpailuympäristö aiheuttaa sen pakon siihen jatkuvaan kehittämiseen. (H3.)

H2 mainitsee myös kilpailun vaikuttavan liiketoimintamallin kehittämiseen, esimerkiksi asiakkaalta tulevan paineen tai kilpailijan tarjouksen vuoksi. Toisaalta hän korostaa, että suurimmalta osin kohdeyritys pyrkii kuitenkin keskittymään omaan toimintaansa. Tällä hetkellä H1 mukaan kohdeyrityksen tavoitteena onkin luoda sellainen kokonaisvaltainen palvelukonsepti, jonka jälkeen taloushallinnon asiakasyritykset eivät enää tarvitsisi muita järjestelmätoimittajia. Kaikki vastaajat viittasivatkin kilpailun ja sen muutoksen vaikuttavan jollain tapaa liiketoimintamallin kehittämiseen. Lisäksi H1 ja H2 mainitsivat uuden tuotteen tuomisen markkinoille vaikuttavan kohdeyrityksen liiketoimintamalliin.

Teeman toisen haastattelukysymyksen toisena lisäkysymyksenä oli *onko yrityksenne kyennyt säilyttämään tai parantamaan asemaansa kilpailijoihin nähden?* H2 mielestä kohdeyritys on kyennyt säilyttämään ja parantamaan asemaansa uusien tuotteiden kautta. H1 suhtautuu asiaan kuitenkin hieman kriittisemmin: "Viime vuodet ovat olleet aika staattiset vaiheet, että tässä ei hirveän paljon uusia tilitoimistoja ole tullut asiakkaiksi, joitakin lähtenyt, muttei kovin paljon". H3 myöntää myös, että markkinoilla tapahtuu jatkuvaa liikehdintää, mutta kokee kuitenkin, että kohdeyritys on kyennyt säilyttämään asemansa kilpailijoihin nähden. Vastauksista voidaan huomata, etteivät yrityksen edustajien käsitykset yrityksen asemasta markkinoilla ole täysin samansuuntaisia, vaikkakin kaikki vastaajat suhtautuvat positiivisesti kohdeyrityksen asemaan markkinoilla tulevaisuudessa.

Teeman kolmas ja viimeinen päähaastattelukysymys käsittelee liiketoimintamallin muutokseen liittyviä ongelmia: *"Liittyykö teidän mielestänne liiketoimintamallin kehittämiseen ongelmia? Jos liittyi, mitä ne ovat?"* H2 mukaan liike-

toimintamallin kehittämiseen ei liity suoranaisesti ongelmia, mutta liiketoimintamallin muutoksissa tulisi ymmärtää se, että muutos saattaa vaikuttaa myös muihin liiketoimintamallin elementteihin, jolloin myös ne tulee ottaa muutoksessa huomioon. H3 ottaa taas hieman erilaisemman näkökulman, sillä hänen mukaansa liiketoimintamallin kehittäminen on haastavaa, koska kehittämistä suunniteltaessa tulisi määritellä se, missä suhteessa vastataan kilpailuun, asiakkaiden toiveisiin ja yrityksen omiin intresseihin:

Siinä on monta asiaa tietysti, että millä kilpaillaan, että kilpaillaanko ihan tuotteen ominaisuuksilla, kilpaillaanko tuotteen hinnalla tai palvelun hinnalla, kilpaillaanko palveluilla, miten me erotutaan niistä kilpailijoista... [...] että pystytäänkö vastaan siihen kilpailuun. Aina siellä on sellaisia järjestelmiä, jotka pitävät sisällään ominaisuuksia, mitä meillä ei ole... [...] että lähdetäänkö me tekemään sitten aina vastaavia ratkaisuja kuin, mitä kilpailijoilla... [...] että ehkä se erottautuminen siellä kilpailukentällä ja se asiakkaan tarpeen tyydyttäminen kuitenkin niin, ettei olla ihan heittopusseina... [...] Mikä sen ratkaisee sitten loppuviimeksi et asiakas valitsee meidät eikä kilpailijaa, se on vähän erilainen eri asiakkaalla. (H3.)

H1 viittaa kehittämisen haastavuuteen taas tulevaisuuden osalta, sillä hänen mukaansa kukaan ei pysty sanomaan, minkälaisia nykyiset palveluratkaisut ovat viiden vuoden kuluttua.

5.3 Liiketoimintamallialusta

Tutkielman kolmas ja viimeinen teema *liiketoimintamallialusta* käsittelee kohdeyrityksen liiketoimintamallia ja sen kehittämisen lähtökohtia valitun viitekehyksen kautta. Teeman tutkimuskysymykset muotoiltiin viitekehyksenä toimivan liiketoimintamallialustan elementtejä täydentäviksi. Tutkimusteeman tavoitteena oli selvittää, ovatko yrityksen edustajien ja asiakkaiden näkemykset kohdeyrityksen harjoittamasta liiketoimintamallista samankaltaisia vai ovatko näkemykset ristiriidassa keskenään. Tämän lisäksi liiketoimintamallialusta – teeman avulla haluttiin selvittää kehittääkö kohdeyritys liiketoimintamalliansa resurssi- vai asiakaslähtöisesti. Näin ollen tutkimuksen tulokset on jaettu resurssilähtöiseen ja asiakaslähtöiseen näkökulmaan.

5.3.1 Resurssilähtöinen – näkökulma

Liiketoimintamallialusta – teeman resurssilähtöisessä – näkökulmassa tarkastellaan kohdeyrityksen kolmen edustajan näkemyksiä kohdeyrityksen liiketoimintamallin elementtien nykytilanteesta. Ensimmäiset teemaan liittyvät haastattelukysymykset muodostettiin tutkielman viitekehyksen avainkumppanit – elementin mukaisesti: *”onko kohdeyritys riippuvainen kumppaniensa toiminnasta? Esimerkiksi, jos asiakkaalla on ollut ongelmia kohdeyrityksen palveluiden käytössä, kuinka usein syyn todetaan olevan kolmannessa osapuolella?”* Kaikkien yritysten edustajien mukaan kohdeyritys on riippuvainen kumppaniensa toiminnasta. Toisaalta vastaajat ymmärsivät kumppanin käsitteenä hieman toisistaan poikkeavalla

tavalla. H1 mainitsi, että tilitoimistot ovat kohdeyrityksen tärkein kumppani, koska heidän avullaan kohdeyritys voi saada lisää loppuasiakkaita, jos tilitoimisto on sitoutunut kohdeyrityksen palveluihin. H2 ja H3 mainitsivat taas kohdeyrityksen pääkumppaneiksi konesali- ja verkkolaskutoimittajat sekä pankit. Heidän mukaansa ongelmat esimerkiksi pankeissa johtavat usein ongelmiin myös kohdeyrityksen palveluiden käytössä.

Toinen teeman haastattelukysymys *mitä mieltä olette yrityksen toimintojen tehokkuudesta? (Esim. kehitystyö, järjestelmien hallinta ja ongelmanratkaisutaito)* liittyy taas tutkielman viitekehityksen avaintoiminnot – elementtiin. Kaikkien vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen tehokkuutta tulisi parantaa, vaikka se onkin jo kohtuullisella tasolla. Esimerkiksi H2 ja H3 toteavat ongelmien ratkaisun olevan yleisesti ottaen tehokasta sellaisia vaikeampia tapauksia lukuun ottamatta, jotka vaativat myös osaltaan kehitystyötä. Haastateltavat eivät ota kantaa kehitystyön tehokkuuteen muulla tasolla, mutta H2 ilmaisee kohdeyrityksen yleisen kannan kehitystyöhön seuraavasti: ”Kyllä kehityksessä on ne isot linjat, että niinku vähemmän lähdetään tekemään sen mukaan, mitä asiakkaat pyytää siis sellaisia yksittäisiä temppuja”. Kehitystyön strategisia muutostekijöitä mietittäessä H2 ilmaisee myös, että kohdeyrityksen kehitystyö etenee tietyn suunnitelman mukaan, josta se on itse vastuussa.

Kolmas teemaan liittyvä haastattelukysymys käsittelee avainresurssit – elementtiä: *”onko yrityksellä mielestänne riittävästi työntekijöitä ja muita resursseja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi?”* Kaikkien kohdeyrityksen edustajien mukaan yrityksellä on tällä hetkellä riittävästi resursseja. H1 perustelee vastaustaan seuraavasti: ”Tukiyhteydenottojen määrä on jopa laskenut vuoden takaiseen ajankohtaan. Se oli ainakin hieno uutinen, koska käyttäjien määrä ei ole ainakaan laskenut, että päinvastoin kasvanut”.

Neljäs teeman haastattelukysymyksistä *vastaavatko tarjotut tuotteet ja palvelut asiakkaiden tarpeisiin?* liittyy tutkielman viitekehityksen arvolupaukset – elementtiin. H2 perustelee myöntävän vastauksensa seuraavasti: ”Asiakkaan tarve on esimerkiksi tehostaa taloushallintoa, että kyllä siinä selkeästi ollaan mukana”. H1 ja H3 ovat taas hieman kriittisempiä kohdeyrityksen tarjoamien tuotteiden osalta ja toteavat, että kohdeyrityksen tulee pyrkiä vastaamaan laajempiin haasteisiin ja tyydyttämään laajempia tarpeita. H3 toteaa kuitenkin, että koska taloushallinto on käsitteenä laaja, on vaikeaa vastata kaikkien toimijoiden vaatimuksiin, niin tuotteiden monipuolisuudessa kuin niiden ominaisuuksien syvyydessäkin. H1 uskoo kuitenkin, että kohdeyrityksen palvelukokonaisuus pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin päivä päivältä paremmin, jatkuvan tuotekehityksen myötä.

Teeman neljänten haastattelukysymykseen liittyy myös kaksi jatko-haastattelukysymystä, jotka ovat *tarjoaako yritys asiakkailleen enemmän hyötyä kuin kilpailijat?* ja *uskotko, että yritys on kykenevä kasvattamaan asiakasmääriään nykyisellä toiminnallaan?* H3 mukaan se tarjoaako kohdeyritys enemmän hyötyä asiakkailleen kuin kilpailijat riippuu siitä, mitä hyötyä asiakas haluaa ja miten sen kokee. Jos asiakkaat kokevat hyödyn samalla tavalla kuin kohdeyritys eli tuottavuuden kohottamisena, prosessien hallinnan tehostamisena ja prosessien automatisoinnilla, niin H1 väittää, että kohdeyritys kykenee tarjoamaan parempia mahdollisuuksia asiakkaille kuin kilpailijat. H2 on taas mutkattomasti sitä miel-

tä, että kohdeyritys tarjoaa asiakkaalleen enemmän hyötyä kuin kilpailijat. Tar- kasteltaessa vastauksia siihen, uskovatko haastateltavat kohdeyrityksen asia- kasmäärien kasvuun, vastaavat kaikki myöntävästi, vaikkakin H3 suhtautuu asiaan kriittisemmin:

Aika monella sellaisella potentiaalisella (asiakkaalla) on jo ratkaisu sähköiseen talo- ushallintoon, eikä niitä välttämättä ihan hirveen kevyin perustein lähdetä vaihta- maan... [...] mutta on varmasti vielä paljon yrityksiä, joilla ei oo mitään ratkaisua... [...] Meidän ulkomaan liiketoimintaa on ehkä just lähdetty tämänkin takia käynniste- lemään... [...] ja sinne on tietysti odotuksia, että sieltä tulis asiakaskuntaa sitten. (H3.)

Vastauksien perusteella voidaan huomata, että yrityksen edustajat suhtautuvat positiivisesti kohdeyrityksen asiakasmäärien kasvattamiseen, mutta vastaukset kohdeyrityksen kilpailukyvyistä olivat hieman epävarmempia.

Teeman viides haastattelukysymys eli *miten asiakassuhteista huolehditaan?* liittyy tutkielman viitekehyksen asiakassuhteet -elementtiin. Haastattelukysy- myksen vastaukset vaihtelevat hieman, sillä H2 ja H3 kertovat vastauksissaan, kuinka kohdeyritys pyrkii erilaisin toimin huolehtimaan asiakassuhteistaan, kun taas H1 kertoo mielipiteensä siitä, miten asiakassuhteista huolehtiminen ei ole vielä riittävällä tasolla. H2 ja H3 kertovat siis, kuinka jokaiselle asiakkaalle on määritelty asiakassuhteesta huolehtiva henkilö, joka on yhteydessä asiak- kaaseen sen asiakasluokituksen mukaisesti. H3 kertoo asiakasluokituksesta seuraavasti: "Meillä on asiakasluokitus, mikä määrittelee sitten, miten sitä asia- kasta hoidetaan. Osa asiakkaistahan on hyvin aktiivisia itse ja osa taas sitten kokee, että eivät kaipaa minkäänlaista yhteydenpitoa". H2 ja H3 siis selventävät, miten asiakassuhteista huolehtiminen on järjestetty kohdeyrityksessä kommen- toimatta näkemystään nykyiseen toimintatapaan. H1 ilmaisee kuitenkin, ettei ole täysin tyytyväinen nykyiseen tapaan, sillä hänen mielestään jo olemassa oleviin asiakkaisiin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Toisaalta hän kyllä myöntää, etteivät asiakaskäynnit välttämättä ole vuosittain aina mahdollisia, koska jotkut asiakkaat ovat maantieteellisesti hyvin kaukana.

Teeman kolme seuraavaa haastattelukysymystä käsittelevät tutkielman viitekehyksen jakelukanavat - elementtiä. Näistä ensimmäinen on *miten koet yrityksen lähestyvään asiakasta myynnillisesti?* jossa myynti käsiteltiin lisäpalvelui- den myymisenä jo olemassa oleville asiakkaille. Haastateltujen vastausten pe- rusteella jo olemassa oleviin asiakkaisiin kohdistuvassa lisämyynnissä on pa- rantamisen varaa. Erityisen ongelmallisena haastateltavat kokevat sen, ettei viesti esimerkiksi uusista palveluista välttämättä välity asiakkaille, vaikka niistä yritetäänkin tiedottaa. H1 mukaan pitäisikin keksiä jokin keino, jolla viesti saa- taisiin perille saakka. Myynnillinen tiedottaminen voisi H2 mukaan parantua, jos kohdeyritys ottaisi käyttöönsä järjestelmällisemmän otteen lisämyyntiin. Jakelukanava - elementtiä käsitellään myös seuraavassa kysymyksessä: *"Onko ohjelmiston käyttöönotto ja uusien versioiden päivitys vaivatonta?"* Kaikkien vastaa- jien mukaan käyttöönotto ja versioiden päivitys on asiakkaille vaivatonta, sillä ne tapahtuvat automaattisesti ja asiakkaita myös ohjeistetaan niihin. Jakelu- kanava - elementtiä käsiteltiin vielä yhdessä kysymyksessä, joka on *onko yrityk- sen tiedonvälitys sujuvaa?* H3 mielestä kohdeyrityksen tiedonvälitys on kehitty- nyt huomattavasti viime vuosina, mutta H1 ja H2 mukaan parantamisen varaa

on vielä. H1 mukaan oleellista kohdeyrityksen tiedonvälityksessä ja sen kehittämisessä on huomioida se, kenelle tiedotetaan ja rakentaa tiedonvälitys sen kohteen mukaiseksi.

Teeman yhdeksäs haastattelukysymys käsittelee asiakassegmentti - elementtiä: *"Ketkä ovat yrityksen kohdeasiakkaita?"* Yrityksen edustajat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että yrityksellä on kahden tyyppisiä kohdeasiakkaita, jotka ovat tilitoimistot ja suorat asiakkaat eli yritykset, jotka hoitavat taloushallintonsa itsenäisesti.

Kulurakenne-elementtiä käsiteltiin teeman kymmenennessä kysymyksessä: *"Onko kohdeyrityksen ohjelmistoissa sellaisia epäoleellisia toimintoja, joita vähentämällä tai poistamalla voitaisiin vähentää asiakkaille tai yritykselle koituvia kustannuksia?"* Haastattelukysymykseen vastanneiden kohdeyrityksen edustajien mukaan kohdeyritys on ohjelmistokehityksessään pyrkinyt keskittymään vain oleellisiin toimintoihin. Tästä huolimatta, H3 mukaan yrityksen toimintoja voitaisiin tehostaa esimerkiksi puuttamalla ohjelmistojen lähettämiin virheilmoituksiin: *"Elikkä, kun myyntilaskuja sitten jää operaattoreilla virheisiin niin näiden laskujen uudelleen lähetykset ja näistä virheviesteistä viestiminen, niin se on yksi sellainen kokonaisuus, joka varmasti säästäisi ainakin puolikkaan henkilön työt per päivä"*. Näin ollen virheviestien käsittelyn automatisoiminen voisi mahdollisesti vähentää yritykselle koituvia kustannuksia.

Teeman viimeinen haastattelukysymys liittyy kassavirta - tiin: *"Onko kohdeyrityksen hinnoittelumalli sopiva?"* H1 ja H3 mukaan hinnoittelumallin sopivuus riippuu siitä kenelle ollaan palvelua tarjoamassa. *"Kun myydään samaa pakettia yhden hengen tilitoimistolle tai sellaiselle, jossa on 20 tai 100 kirjanpitäjää niin kyllä sen yhtenevän hinnaston tekeminen on aika vaikeeta"*, sanoo H1. Kohdeyrityksen hinnoittelumallin sisältäessä siis sekä kiinteän että transaktion mukaisen hinnan, on hinnoittelumalli pienelle yritykselle epäedullinen. H3 kertoo tilanteesta seuraavasti:

Monet asiakkaat odottavat sitä, että vois olla jonkun näköinen pelkkään transaktioon pohjautuva hinnoittelu... [...] eli ei olisi kiinteätä osuutta ollenkaan... [...] olisi aina se transaktio. Silloin myös, jos tapahtumia on vähemmän, niin se olisi isompi (hinta per transaktio), mutta se ei olisi suhteessa kuitenkaan hirveän iso, kun siinä ei olisi sitä kiinteätä osuutta. Toisaalta, jos yrityksellä olisi valtavan paljon transaktioita... [...] näkyis se volyyymi jollain tavalla myöskin tarkastelussa, laskemalla sen yksittäisen transaktion hintaa. (H3.)

Vaihtoehdoisen ratkaisun esittämisestä huolimatta kohdeyrityksen edustajat eivät yleisesti ottaen ole sitä mieltä, että kohdeyritys olisi ylihinnoitellut palveluidensa hintoja. H2 mukaan kohdeyrityksen tämän hetkinen hinnoittelumalli onkin siis sopiva.

5.3.2 Asiakaslähtöinen - näkökulma

Liiketoimintamallialusta - teeman asiakaslähtöisessä -näkökulmassa käsitellään kohdeyrityksen kahdenkymmenen asiakkaan haastatteluiden vastauksia. Ensimmäiset teemaan liittyvät haastattelukysymykset muodostettiin tutkielman viitekehyksen avainkumppanit - elementin mukaisesti: *"onko kohdeyritys riippu-*

vainen kumppaniensa toiminnasta? Esimerkiksi, jos asiakkaalla on ollut ongelmia kohdeyrityksen palveluiden käytössä, kuinka usein syyn todetaan olevan kolmannessa osapuolella?” Seitsemäntoista asiakkaan mukaan kohdeyritys on riippuvainen kumppaniensa toiminnasta. Y9 ilmaisee asian seuraavasti: ”Kyllä mä nyt koen, että kohdeyritys on riippuvainen näistä (kumppaneista), että siinä mielessä, jos ei ne toimi niin tota ei kai kohdeyrityskään siinä hirveästi voi mitään tehdä”. Toisaalta kaksi vastaajaa ei ollut huomannut mitään tapausta, josta olisi ilmennyt kohdeyrityksen riippuvaisuus johonkin toiseen toimijaan. Lisäksi yksi asiakasta ei osannut sanoa, onko kohdeyritys todellisuudessa riippuvainen muista toimijoista vai ei.

Toinen teemaan liittyvä haastattelukysymys on *mitä mieltä olette yrityksen toimintojen tehokkuudesta? (Esim. kehitystyö, järjestelmien hallinta ja ongelmanratkaisutaito)*. Avaintoimintojen tehokkuus oli kuudentoista vastaajan mielestä hyvällä tasolla. Sen sijaan neljä vastaajaa suhtautui hieman kriittisesti toimintojen tehokkuuteen, vaikka kukaan näistä neljästä ei pitänytkaan kohdeyrityksen toimintoja täysin tehottomina. Y12 ilmaisee näkemyksensä seuraavasti:

Transaktiot ovat ratkenneet hyvin nopeasti, siihen olemme tyytyväisiä, mutta tota kehitysehdotusten läpivieminen on vielä vähän hidasta. Mielestäni kohdeyrityksellä saisi olla enemmän resursseja siihen kehitystyöhön.(Y12.)

Y12:ta lisäksi kaksi kriittisesti toimintojen tehokkuuteen suhtautunutta vastaajaa eivät olleet täysin tyytyväisiä kehitysideoiden läpimenemiseen.

Kolmas teemaan liittyvä haastattelukysymys käsittelee avainresurssit – elementtiä: *”Onko yrityksellä mielestänne riittävästi työntekijöitä ja muita resursseja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi?”* Kolme asiakasta oli sitä mieltä, että yrityksellä saisi olla enemmän resursseja kehitystyöhön. Tämä ei ollut kuitenkaan asiakkaiden yleinen mielipide vaan viisitoista muuta asiakasta mielsivät, että kohdeyrityksellä on riittävästi resursseja heidän tarpeidensa täyttämiseksi. Tämän lisäksi kaksi vastaajaa ei osannut kommentoida.

Neljäs teeman haastattelukysymyksistä *vastaavatko tarjotut tuotteet ja palvelut asiakkaiden tarpeisiin?* liittyy tutkielman viitekehityksen arvolupaukset – elementtiin. Arvolupauksella tarkoitetaan kohdeyrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, jotka luovat arvoa tietyille asiakassegmentille (Osterwalder & Pigneur, 2010). Yrityksen edustajien haastatteluiden perusteella voimme olettaa, että kohdeyrityksellä on kaksi erilaista asiakassegmenttiä, jotka ovat tilitoimistot ja suorat asiakkaat. Tilitoimisto asiakkaista kahdeksan kolmestatoista toteaa, etteivät kohdeyrityksen tuotteet ja palvelut vastaa täysin heidän tarpeisiinsa. Esimerkiksi Y6 ilmaisee vastauksensa seuraavasti: ”Monelta osin kyllä, mutta ei täysin, että meillä on muitakin ohjelmia, ei olla pelkästään kohdeyrityksen varassa, koska yksin se ei riitä”. Kaikkien muidenkin kriittisesti suhtautuneiden asiakkaiden mielestä kohdeyritykseltä puuttuu tuotteita tai palveluita, joita he tarvitsisivat. Vain viisi kolmestatoista haastatellusta tilitoimistoasiakkaista ilmaisi olevansa täysin tyytyväinen kohdeyrityksen tarjoamaan. Sen sijaan suorista asiakkaista kaikki muut paitsi Y20 vastasivat olevansa tyytyväisiä kohdeyrityksen palveluihin. Myöskään Y20 ei ollut täysin tyytymätön vaan ilmaisi, että kehittämisen varaa on vielä. Kokonaisuudessaan siis puolet asiakkaista oli

tyytyväisiä ja puolet eivät. Ero kuitenkin vastausten välille syntyy, kun tarkastellaan asiakassegmenttejä erillään. Tällöin tilitoimisto asiakkaista löytyi enemmän tyytymättömiä asiakkaita, kun taas suorista asiakkaista melkein kaikki olivat tyytyväisiä.

Teeman neljänteen haastattelukysymykseen liittyy myös kaksi jatko-haastattelukysymystä, jotka ovat *tarjoaako yritys asiakkailleen enemmän hyötyä kuin kilpailijat?* ja *uskotko, että yritys on kykenevä kasvattamaan asiakasmääriään nykyisellä toiminnallaan?* Tässä tutkimuksessa kilpailijoilla viitattiin muihin vastaaviin taloushallinnon ohjelmistojen tuottajiin. Vastausten perusteella voitiin huomata, ettei puolilla vastaajista ollut käsitystä kohdeyrityksen kilpailijoiden tarjonnasta. Esimerkiksi Y15 vastasi seuraavasti: "En oo perehtynyt kilpailijoiden toimintaan niin, että osaisin tuohon vastata". Tämän lisäksi kahdeksan vastaajaa mielsi kohdeyrityksen tarjoavan heille enemmän hyötyä kuin kilpailijat. Näistä Y8 kertoi konkreettisesti vaihtaneensa kilpailijalta kohdeyritykseen ollessaan tyytymätön edelliseen palvelun toimittajaan. Vain kaksi vastaajaa kahdestakymmenestä suhtautui kriittisemmin kohdeyrityksen asemaan kilpailijoihin nähden. Näistä Y20 uskoo, että kohdeyritys on samalla viivalla kilpailijoiden kanssa ja Y5 ilmaisee, että yksi tietty ohjelma on vielä kilpailijoihin verrattuna jäljessä, mutta uskoo sen kehittyvän tulevaisuudessa. Kysymykseen siitä, onko kohdeyritys kykenevä kasvattamaan asiakasmääriään, viisitoista kahdestakymmenestä vastaa myöntävästi. Y10 perustelee positiivista vastaustaan seuraavasti: "Uskon. Koska toi kehitys, mitä tuossa on seurannu, niin menee koko ajan eteenpäin ja eteenpäin, eikä näy merkkejä, että olis jämähdetty". Kriittisemmin kohdeyrityksen asiakasmäärien kasvuun suhtautuu kuitenkin neljä asiakasta. Esimerkiksi Y15 ei pidä kohdeyrityksen ohjelmistoja pienille yrityksille sopivana: "Joo. Ei nyt ihan pienille yrityksille, mutta isoille ehkä enemmänkin. Jos on hyvin pieni liikevaihto ja pieni paperiliikenne suhteessa niin on ehkä vähän liian massiivinen järjestelmä ja hintavakin sitten". Toisaalta taas Y9 ilmaa kantansa Y15 nähden aivan päinvastoin: "Jos on isompia yrityksiä, niin siinä tulee sellaisia ongelmia, että se (järjestelmä) on sitten kuitenkin aika pelkistetty". Näiden vastausten lisäksi yksi vastaajista ei osannut sanoa kantaansa siihen, onko yritys kykenevä kasvattamaan asiakasmääriään vai ei.

Viitekehityksen asiakassuhteet - elementtiä käsitellään teeman viidennessä haastattelukysymyksessä: *"Miten asiakassuhteista huolehditaan?"* Viisitoista vastaajaa kahdestakymmenestä mielsi, että kohdeyritys huolehtii asiakassuhteistaan hyvin. Y12 esittää vastauksensa seuraavasti: "Oikein hyvin. Kyllä meitä kuunnellaan ja meidän kehitysehdotuksista ollaan kiinnostuneita ja yhteistyö on toimivaa". Sen sijaan viisi vastaajista suhtautui hieman kriittisemmin kohdeyrityksen asiakassuhteiden ylläpitoon. Y3 mukaan yhteydenpito on välillä liian aggressiivista: "On välillä yhteydessä, mikä on hyvä asia ja välillä taas sellaisia liian aggressiivisia niin kun myyntikampanjoita". Toisaalta kolmen kriittisemmin suhtautuneen asiakkaan mielestä heihin ei olla oltu sen kummemmin yhteydessä, joidenka lisäksi yksi asiakas kertoo, että heidän asiakassuhteen huolehtimiseen tuli pitkä katkos, kun aiempi vastuumyyjä jäi pois kohdeyrityksen palveluksesta. Eroa kahden asiakassegmentin välillä ei ollut huomattavissa, sillä positiivisen ja negatiivisemmat vastaukset jakautuivat molempien segmenttien välille tasaisesti.

Teeman kolme seuraavaa haastattelukysymystä käsittelevät tutkielman viitekehysten jakelukanavat – elementtiä. Näistä ensimmäinen on *miten koet yrityksen lähestyvään asiakasta myynnillisesti?* jossa myynti käsitettiin lisäpalveluiden myymisenä jo olemassa oleville asiakkaille. Seitsemän asiakasta kertoo saaneensa kohdeyritykseltä erilaisia tiedotteita palveluista, mutta eivät koe niitä suoranaisesti myymiseksi vaan positiiviseksi tiedonvälitykseksi. Toiset seitsemän asiakasta kokee taas kohdeyrityksen lähestyneen heitä myynnillisesti. Y1 tiivistää näkemyksensä kohdeyrityksen myynnillisestä lähestymisestä seuraavasti: ”Ei ole mitään sellaista tarpeetonta tai mitään sellaista tyrkyttämisen makua ei ole”. Toisaalta taas kolme haastateltavista kokee, ettei heihin olla oltu lainkaan myynnillisesti yhteydessä. Näistä yhden mukaan asia johtuu siitä, että he ovat olleet itse aktiivisesti yhteydessä kohdeyritykseen ja ovat tiedustelleet lisäpalveluiden perään. Vain yksi asiakas kokee, että asiakkaan myynnillinen lähestyminen on ollut liian aggressiivista. Tämän lisäksi yksi vastaaja ei osannut sanoa, onko häntä tai hänen kollegaansa lähestytty myynnillisesti.

Jakelukanava – elementtiä käsitellään myös seuraavassa: *”Onko ohjelmiston käyttöönotto ja uusien versioiden päivitys vaivatonta?* Kahdeskymmenestä haastateltavasta seitsemäntoista vastasi, että ohjelmiston käyttöönotto ja uusien versioiden päivitys on ollut vaivatonta. Toisaalta kahden asiakkaan mukaan päivitysten jälkeen on tullut ongelmia puutteellisten ohjeiden tai päivityksistä johtuvan tiedon katoamisen vuoksi. Lisäksi yksi asiakas ei osannut sanoa, onko käyttöönotto ja päivitys vaivatonta vai ei.

Jakelukanava – elementtiä käsiteltiin vielä yhdessä kysymyksessä: *”Onko yrityksen tiedonvälitys sujuvaa?”* Kaikkien vastaajien mielestä kohdeyrityksen tiedonvälitys on ollut lähes moitteetonta. Toisaalta Y12 vastaa, että tiedonvälitys on sujuvaa, mutta toivoo kuitenkin lisää tiedotusta ohjelmistojen uusista ominaisuuksista, jotka tulevat päivityksien kautta.

Teeman yhdeksäs haastattelukysymys käsittelee asiakassegmentti – elementtiä: *”Koetteko, että yrityksen tuotteet ja palvelut palvelevat kaltaistanne yritystä hyvin?”* Seitsemäntoista asiakkaan mukaan kohdeyrityksen palvelut palvelevat heidän yrityksensä liiketoimintaa hyvin. Y10 tilitoimistoasiakkaana vastaa esimerkiksi seuraavasti: ”Mun mielestä kyllä. Meidän asiakaskunta huomioon ottaen, niin ihan riittävästi”. Kolme tilitoimistoasiakasta on kuitenkin sitä mieltä, etteivät yrityksen palvelut ole vielä täysin riittäviä palvelemaan heitä. Esimerkiksi tilitoimistoasiakas Y4 ilmaisee näkemyksensä seuraavasti:

Palvelee tiettyyn rajaan asti, mutta sitten esimerkiksi tuotteiden varastoseurantaa jotkut asiakkaat kaipaa, jolloinka kohdeyritys ei tule kysymykseen. Se nyt tulee viimeisimpänä mieleen, jonka takia asiakas on vaihtanut tilitoimistoa. (Y4.)

Kulurakenne-elementtiä käsiteltiin teeman kymmenennessä: *”Onko kohdeyrityksen ohjelmistoissa sellaisia epäoleellisia toimintoja, joita vähentämällä tai poistamalla voitaisiin vähentää asiakkaille tai yritykselle koituvia kustannuksia?”* Kukaan asiakkaista ei osannut sanoa mitään sellaista toimintoa, jonka poistaminen tai muuttaminen vähentäisi heidän kustannuksiaan. Esimerkiksi kaksi asiakasta ilmaisi tiettyjen ohjelmien ominaisuuksiin liittyviä kehitysideoita, mutta niiden ominaisuuksien kehittämisen ei uskota vähentävän kumman-

kaan osapuolen kustannuksia. Y15 ilmaisi näkökantansa kohdeyrityksen palveluihin seuraavasti: "Ei kyllä ole sellaisia (toimintoja). Kyllä ne kaikki suhteellisen tarpeellisia on, jos joku on niin se on niin kiinteä osa sitä ohjelmistoa, että en mä usko, että siitä koituu lisäkustannuksia". Näin ollen voidaan todeta, että asiakkaiden mukaan kohdeyrityksellä ei ole sellaisia ylimääräisiä toimintoja, joita poistamalla tai vähentämällä voitaisiin vähentää asiakkaiden kustannuksia.

Teeman viimeinen haastattelukysymys liittyy kassavirta -tiin: "Onko kohdeyrityksen hinnoittelumalli sopiva?" Haastattelukysymys jakoi vastaajien mielipiteitä aina hinnasta kohdeyrityksen laskutusasuun. Neljän asiakkaan mukaan hinnat saisivat olla halvemmat. Y6 perusteli näkemystään tilitoimiston loppuasiakkaidensa kannalta seuraavasti: "Ihan pienellä asiakkaalla se kiinteä kuukausiveloitus, pienikin, on ongelma". Toisaalta taas Y3 perusteli näkemystään harhaanjohtavalla hinnoittelulla: "Hinnoittelu on tavallaan kalliimpaa, mitä ostotilanteessa luulee, koska se koostuu niin monesta pienestä komponentista, joita on vähän vaikeaa ymmärtää täysin". Kaksi muuta asiakasta mainitsevat myös hinnoittelun olevan sekava, kun laskua laskutetaan eteenpäin. Esimerkiksi Y5 perustelee hankalaa hinnoittelutapaa seuraavasti: "Hinnoittelutapa, millä kappalemäärät tarjotaan ehkä vähän hankaloittaa sitä meidän hinnoittelua sinne asiakkaan suuntaan. Ehkä sitä vois pyrkiä suoraviivaistamaan". Toisaalta neljätoista asiakasta mainitsee olevansa tyytyväinen kohdeyrityksen hinnoitteluun. Esimerkiksi Y17 perustelee positiivista vastaustaan seuraavasti: "En ainakaan oo kokenut sitä kohtuuttomaksi (hinnoittelua), että varmasti ihan kilpailukykyinen muitten samanlaisten ohjelmistojen kanssa". Näiden vastausten lisäksi kaksi haastateltavista ei osannut vastata kysymykseen. Verrattaessa tilitoimistoasiakkaiden vastauksia ja suorien asiakkaiden vastauksia oli tilitoimistoasiakkaiden vastauksista kolme kolmestatoista negatiivisia ja taas suorien asiakkaiden vastauksista yksi seitsemästä negatiivinen. Näin ollen voidaan todeta, ettei vastauksissa ollut huomattavaa eroa asiakassegmenttien välillä, vaikkakin tilitoimistoasiakkaat suhtautuivat hieman kriittisemmin kohdeyrityksen hinnoittelumalliin.

Liiketoimintamallialustan asiakaslähtöisen -näkökulman vastaukset on tiivistetty myös alla olevaan taulukkoon 3:

TAULUKKO 3 Liiketoimintamallialusta elementeittäin asiakaslähtöisestä näkökulmasta

Elementti	Tutkimustulos
Avainkumppanit	17 haastateltavaa kokee avainkumppanien vaikuttavan merkittävästi kohdeyrityksen liiketoimintaan.
Avaintoiminnot	16 asiakkaan mukaan kohdeyrityksen avaintoiminnot ovat hyvällä tasolla.
Avainresurssit	15 asiakkaan mukaan kohdeyrityksellä on riittävästi avainresursseja.
Arvolupaukset	Tilitoimisto - asiakassegmentin asiakkaista enemmistö koki tyytymättömyyttä kohdeyrityksen nykyistä arvolupauksta kohtaan. Sen sijaan suorat asiakkaat - asiakassegmentin vastaajat olivat yhtä lukuun ottamatta tyytyväisiä.

Asiakassuhteet	15 asiakasta suhtautui positiivisesti asiakassuhteiden ylläpitoon.
Jakelukanava	Lähes kaikkien asiakkaiden mielestä yrityksen jakelukanavissa ei ole moitittavaa.
Asiakassegmentti	17 asiakkaan mukaan kohdeyrityksen palvelut sopivat heidän harjoittamaansa liiketoimintaan hyvin.
Kulurakenne	Kukaan asiakkaista ei löytänyt kohdeyrityksen kulurakenteeseen parannettavaa.
Kassavirta	14 asiakasta oli tyytyväisiä kohdeyrityksen nykyiseen hinnoitteluun. 4 asiakkaan mukaan hinnoittelu oli taas liian kallis.

6 KESKUSTELU

Tässä tutkielman luvussa esitellään tutkimusdatasta johdettuja havaintoja suomalaisen SaaS - yrityksen liiketoimintamallista ja sen kehittämisen lähtökohdist. Tutkielmassa käytetyn teemoittelu -menetelmän mukaisesti tutkielman empiirisen osuuden havaintoja verrataan toisiinsa tapauksittain, jonka lisäksi niitä verrataan myös kirjallisuuskasauksen avulla saatuun dataan. Tutkimustulosten pohjalta esitetään vastaus tutkielman tutkimuskysymykseen: *"Mistä lähtökohdist SaaS - liiketoimintamallia kehitetään?"* Tämän lisäksi, keskustellaan tutkimustulosten validiteetista ja reliabiliteetista.

6.1 Havainnot ja vertailu

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen päämääränä oli muodostaa käsitys SaaS - liiketoimintamallista ja sen kehittämisen lähtökohdista. Tutkielman empiirisen osuuden tarkoitus oli puolestaan tuottaa yksityiskohtaista, kirjallisuuskatsauksen tuloksia täsmäntävää ja tarkentavaa tietoa kohdeyrityksestä ja sen liiketoimintamallin kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä.

6.1.1 SaaS - liiketoimintamalli

SaaS - liiketoimintamallin - teemakokonaisuuden vastauksia tulkitsemalla voidaan todeta, että yrityksen sisällä on ohjelmiston vakiomuotoisuutta lukuun ottamatta hyvin yhtenäinen näkökanta siitä, mitä piirteitä kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamalli sisältää. Vastauksia analysoimalla voitiin lisäksi huomata, että kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamallin piirteet mukailevat kirjallisuuskatsauksessa esiteltyä 'Enterprise SaaS' -liiketoimintamalliryhmää, sillä kohdeyritys tarjoaa Internetin yli välitettävien ohjelmistojen lisäksi asiakkailleen myös koulutusta ja integrointia. Tämän lisäksi kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamallin hinnoittelu yhdistelee Ojalan (2013) esittelemiä maksu käytön mukaan - ja ohjelmistovuokraus - hinnoittelumalleja eli mukailee näin ollen kirjallisuuskatsauksessa esiintyneitä hinnoittelumalleja. Pientä eroavaisuutta teoreet-

tisen SaaS - liiketoimintamalliin tuo kuitenkin se, että yritys tarjoaa asiakkailleen vielä muutamia sovelluksia, jotka pitää erikseen asentaa asiakkaan koneelle perinteisen ohjelmistolisensoinnin kaltaisesti, jolloin sovelluksen päivitys ei ole automaattista eikä sitä toimiteta Internetin yli. Tätä poikkeusta lukuun ottamatta, muut yrityksen tarjoamat palvelut mukailevat hyvin kirjallisuuskatsauksen SaaS - liiketoimintamallia ja sen erityispiirteitä.

6.1.2 Liiketoimintamalli ja sen kehittäminen

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan huomata, että liiketoimintamalli on käsitteenä vielä hajanainen, minkä vuoksi sille löytyy myös useita erilaisia määritelmiä. Sen sijaan SaaS - liiketoimintamallia käsittelevän kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että sen määrittelemine on huomattavasti yksiselitteisempää. Empiirisen tutkimuksen mukaan kohdeyrityksen sisällä oleva käsitys SaaS - liiketoimintamallin hyödyntämisestä onkin hyvin selkeä, vaikka liiketoimintamalli käsitteenä ei ollut kohdeyrityksen edustajille kovinkaan tuttu. Tutkimustulosten perusteella olisikin siis tärkeää saavuttaa yksiselitteinen määritelmä liiketoimintamalli - käsitteelle, jotta keskustelu liiketoimintamallista tapahtuisi ilman epäselvyyksiä niin käytännön organisaatioissa kuin tieteellisissä julkaisuissa.

Toisin kuin liiketoimintamallia ei sen kehittämistä ole juuri tieteellisesti saati empiirisesti tutkittu. Tutkimusdatan perusteella kohdeyrityksen sisällä liiketoimintamallin kehittäminen ei olekaan kovin tuttua. Tämän vuoksi liiketoimintamallin kehittämistä ja sen tarvetta lähestyttiin sellaisien tieteellisten tutkimusten pohjalta, jotka käsittelevät nykyisen liiketoimintamallin arviointia ja sen muuttamisen lähtökohtia. Etenkin arvioinnin kautta saatu yrityksen johdon hyvä markkinatuntemus on Czuchryn ja Yasin (2003) mukaan peruste liiketoiminnan mahdollisuuksien ja riskien tunnistamiseksi sekä liiketoimintamallin kehittämiseksi. Tutkimusdatan perusteella voidaan kuitenkin huomata ristiriitaisuutta kohdeyrityksen edustajien käsityksistä sen markkina-asemasta. Näin ollen voidaan päätellä, ettei yrityksen sisällä ole selkeää kuvaa siitä, miten kohdeyritys palveluineen asettuu markkinoille. Kirjallisuuskatsauksen tuloksien mukaan tämä voi mahdollisesti olla ongelmallista liiketoimintamallin kehittämisen ja kohdeyrityksen tulevaisuuden kannalta. Tämän vuoksi kohdeyrityksen sisällä olisikin hyvä arvioida muita kilpailijoita ja määritellä täsmällinen kuva siitä, miten kohdeyritys asettuu markkinoille suhteessa kilpailijoihinsa.

Tutkimusdatan perusteella voidaan kuitenkin huomata, että yrityksen edustajat mainitsivat muutamia Johnsonin ym. (2008) tutkimuksessa esiteltyjä strategisia olosuhteita, jotka vaativat yleensä liiketoimintamallin muutosta. Kaikki vastaajat viittasivat etenkin kilpailun ja sen muutoksen vaikuttavan liiketoimintamallin kehittämiseen, jonka lisäksi H1 ja H2 mainitsivat myös uuden tuotteen tuomisen markkinoille vaikuttavan kohdeyrityksen liiketoimintamalliin. Näin ollen voidaan todeta, että Johnsonin ym. (2008) tutkimuksessa esitellyistä strategisista olosuhteista *uuden tehokkaamman tuotteen tuominen markkinoille ja kilpailun muutos* vaikuttavat kohdeyrityksen liiketoimintamallin kehittämiseen.

Yrityksen edustajat siis tunnistavat muutamia sellaisia olosuhteita, jotka vaativat liiketoimintamallin kehittämistä ja muutosta. Liiketoimintamallin kehittämistä ei nähdäkään kohdeyrityksessä ongelmallisena, vaikkakin siihen liittyy kaikkien kohdeyrityksen edustajien mukaan haasteita. Sosnan, Trevinyo-Rodríguezin ja Velamurin (2010) mukaan liiketoimintamallin muutokset harvoin toimivatkaan heti ensimmäisellä kerralla, sillä johtajat kohtaavat usein vaikeuksia liiketoimintamallin kehittämisessä sekä kartoitus- että toteutusvaiheessa. Kartoitusvaiheessa johtajat kohtaavat yleensä epävarmuuden ja arvaamattomuuden nopeasti kehittyvillä markkinoilla. H1 viittaaakin kehittämisen haasteen olevan juuri se, ettei voida olla varmoja minkälaiset palveluratkaisut toimivat markkinoilla tulevaisuudessa. H3 mukaan juuri epävarmuus ja arvaamattomuus siitä, missä suhteessa liiketoimintamallia tulisi kehittää suhteessa kilpailuun, yrityksen omiin intresseihin tai asiakkaiden toiveita vastaaviksi on todella haasteellista. H2 viittaa haasteellisuuden olevan taas toteutusvaiheessa, jossa muutoksen kokenut liiketoimintamalli edellyttää taas organisatorista uudelleensuuntautumista, kuten uusien resurssien käyttöönottoa, uuden osaamisen kehittämistä ja organisaatorakenteen muuttamista tukemaan oppimista ja sopeuttamista. Hänen mukaansa haasteen luokin se, miten muutos vaikuttaa muihin liiketoimintamallin elementteihin. Vastausten perusteella voidaan siis päätellä, että liiketoimintamallin kehittäminen kohdeyrityksessä vaatii hyvää suunnittelua ja päämäärien tarkkaa rajaamista sekä ymmärrystä siitä, kuinka muutos vaikuttaa liiketoiminnan muihin osioihin.

6.1.3 Liiketoimintamallialusta

Kirjallisuuskatsauksen mukaan tutkijat ovat suhteellisen yksimielisiä siitä, että liiketoimintamalli koostuu erilaisista elementeistä. Liiketoimintamallien monien eri ulottuvuuksien vuoksi ei ole olemassa kuitenkaan yksiä yhtenäisiä liiketoimintamallin elementtejä, jotka koskisivat kaikkia organisaatioita. Tutkielman käsitellessä SaaS - yrityksen liiketoimintamallia ja sen kehittämistä, katsottiin Osterwalder ja Pigneur (2010) esittelemän liiketoimintamallialustan elementtien sopivan tutkielman tarkoitukseen, sillä elementtien muodostaman kokonaisuuden avulla on mahdollista arvioida tutkimukseen valitun kohdeyrityksen nykyistä liiketoimintamallia sekä asiakaslähtöisestä - että resurssilähtöisestä näkökulmasta.

Liiketoimintamallialustan yhtenä elementtinä ovat *avainkumppanit*, joilta kohdeyritys hankkii tuotteita ja palveluita, joita se ei itse valmista (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tutkimusdata osoitti, että sekä kohdeyrityksen edustajat että suurin osa sen asiakkaista mielsi kohdeyrityksen olevan riippuvainen kumppaniensa toiminnasta. Voidaankin siis todeta, että yrityksen sisä- ja ulkopuolella vallitsee yhteisymmärrys kohdeyrityksen avainkumppanien asemasta, olla osana tuottamassa kohdeyrityksen *avaintoimintoja* eli niitä päätoimintoja, jotka takaavat liiketoimintamallin menestyksen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Suurin osa kohdeyrityksen asiakkaista piti, kumppaniriippuvaisuudesta huolimatta, kohdeyrityksen avaintoimintojen tehokkuutta suhteellisen hyvänä, vaikkakin kohdeyrityksen edustajat ja neljä asiakasta suhtautuivat yleisesti ottaen tehok-

kuuteen kriittisesti. Erityisesti kehitystyön tehokkuus nousi esille kriittisissä vastauksissa, sillä yrityksen edustajien mukaan kehitystä vaativien ongelmien ratkaisu ei ole vielä riittävän tehokasta. Toisaalta mietittäessä SaaS - liiketoimintamallille tyypillistä ohjelmistojen vakiomuotoisuutta (Mäkilä ym., 2010), johon myös kohdeyrityksen liiketoimintamalli perustuu, on lähes mahdotonta tyydyttää kaikkia asiakkaita. Tämä johtuu kohdeyrityksen osalta esimerkiksi siitä, että ohjelmistopalveluita tarjotaan monille eri toimialojen harjoittajille, joidenka vaatimukset ohjelmistojen toiminnoista voivat vaihdella huomattavasti. Kohdeyrityksen edustajien vastauksissa kävi myös ilmi, ettei kohdeyrityksen kehitystyön päämääränä ole tyydyttää asiakaskohtaisia kehitystoiveita vaan kehitystyössä edetään kohdeyrityksen johdon laatimien isojen linjauksien mukaisesti. Näin ollen voidaan olettaa, että pääsääntöisesti yrityksen kehitystyötä pitkällä aikavälillä määrittää kohdeyrityksen oma suunnitelma siitä, mitä seuraavaksi halutaan kehittää, eikä niinkään asiakkaiden yksittäiset toiveet järjestelmien ominaisuuksista. Kohdeyrityksen edustajien vastaukset vahvistavat näin ollen käsitystä siitä, että kohdeyritys on tyypillinen SaaS - liiketoimintamallin harjoittaja, koska ohjelmistokehityksessään se pyrkii vakiomuotoisiin ohjelmistoihin ilman asiakaskohtaista räätälöintiä.

Avaintoimintojen tarjoamiseen ja toimittamiseen tarvitaan *avainresursseja* eli kohdeyrityksen varoja, joita voivat olla esimerkiksi ihmiset, infrastruktuurit ja rahoitusvarat (Osterwalder & Pigneur, 2010). Avainresursseihin suoraan kohdistuneen haastattelukysymyksen tuloksien perusteella kohdeyrityksen edustajien ja lähes kaikkien asiakkaiden mielestä kohdeyritys omaa riittävästi avainresursseja. Huomattavaa on kuitenkin, että avainresurssit ovat yhteydessä myös asiakassegmenttien luontiin, arvolupauksien toimittamiseen, asiakassuhteiden ylläpitoon ja kassavirran kasvattamiseen, jolloin se on suoraan yhteydessä myös neljään muuhun liiketoimintamallin elementtiin (Osterwalder & Pigneur, 2010). Näin ollen avainresurssien tilaa voidaan arvioida myös näiden elementtien kautta. Ensimmäisenä näistä tarkastellaan *asiakassegmentti* - elementistä saatua tutkimusdataa, jonka mukaan asiakkaat jakautuvat kohdeyrityksessä kahteen eri asiakassegmenttiin eli tilitoimistoihin ja suoriin asiakkaisiin. Kaikkien haastateltujen suorien asiakkaiden mukaan kohdeyritys palvelee heidän kaltaistaan yritystä hyvin. Lisäksi lähes kaikki tilitoimistoasiakkaat ovat myös tyytyväisiä kohdeyrityksen tarjoamaan suhteessa heidän liiketoimintaansa, vaikkakin kolme tilitoimistoasiakasta kolmestatoista koki, etteivät kohdeyrityksen palvelut ole vielä sellaisella tasolla, että ne kykenisivät palvelemaan asiakassegmentin tarpeita täysin. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin päätellä, että kohdeyrityksen tarjoamat palvelut palvelevat sen molempien asiakassegmenttien tarpeita hyvin. Asiakassegmenttien tyytyväisyyteen syynä ovat osaltaan kohdeyrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kokonaisuus, joka luo arvoa juuri tietyille asiakassegmentille. Tätä kutsutaan nimellä *arvolupaus* ja se on myös riippuvainen avainresursseista. Tutkimusdatan mukaan kohdeyrityksen edustajien välillä oli erimielisyyksiä siinä vastaavatko kohdeyrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut eli arvolupaus asiakassegmenttien tarpeisiin. H2 mielestä asiakkaan tarpeen täyttämiseksi ollaan mukana, kun taas kahden muun yrityksen edustajan mukaan kohdeyrityksen tulisi pyrkiä vastaamaan laajemmin nykyisten asiakassegmenttien tarpeisiin. Etenkin tilitoimisto asiakas-

segmentin asiakkaat olivat sitä mieltä, etteivät kohdeyrityksen palvelut ja tuotteet ole riittäviä heidän tarpeisiinsa nähden. Toisaalta lähes kaikki suorat asiakkaat olivat tyytyväisiä tarjottuihin tuotteisiin ja palveluihin. Näin ollen voidaan päätellä, että kohdeyrityksen tuotteet ja palvelut kykenevät täyttämään täysin vain toisen asiakassegmentin eli suorien asiakkaiden tarpeet. Tällöin voidaan miettiä, pitäisikö kohdeyrityksen muuttaa tilitoimisto asiakassegmentin liiketoimintamallia. Toisaalta tilitoimistoasiakkaiden vastausten perusteella syy tarpeiden täyttämättömyyteen johtuu puutteellisista tuotteista ja palveluista, jotka myös kaksi kohdeyrityksen edustajaa myöntää vastauksissaan. Näin ollen voitaisiin päätellä, että kohdeyrityksen sisällä ollaan kyllä tietoisia siitä, että tilitoimisto asiakassegmentin tarpeiden täyttämiseksi vaadittaisiin monipuolisempi valikoima tuotteita.

Arvolupaus - elementtiä käsiteltiin myös kohdeyrityksen kilpailuaseman näkökulmasta. Tutkimusdatan perusteella voitiin huomata, ettei puolilla asiakkaista ollut käsitystä kohdeyrityksen kilpailijoiden tarjonnasta ja kahdeksan asiakasta mielsi kohdeyrityksen palvelut kilpailijoita paremmiksi. Kohdeyrityksen edustajat eivät olleen vastauksista päätellen aivan varmoja siitä, kuinka se sijoittuu markkinoille suhteessa kilpailijoihinsa, mutta mietittäessä asiakasmäärien kasvattamista olivat kaikki positiivisia tulevaisuuden suhteen. Tämän lisäksi myös suurin osa asiakkaista uskoo, että kohdeyritys on kyvykäs kasvattamaan asiakasmääriään nykyisellä toiminnallaan. Toisaalta vastauksia verrattaessa voidaan huomata ristiriitaisuutta, sillä puolilla asiakkaista ei ollut käsitystä kilpailijoista, mutta he kuitenkin mielsivät, että kohdeyritys on kykenevä kasvattamaan asiakasmääriään. Näin ollen vastaukset eivät ole välttämättä riittävän luotettavia, koska puolilla asiakkaista ei ole todellisuudessa käsitystä nykyisestä markkinatilanteesta. Lisäksi yrityksen edustajien epävarmat vastaukset kohdeyrityksen sijoittumisesta markkinoille ilmentävät sitä, ettei kohdeyrityksen sisällä ole välttämättä selkeää kuvaa siitä, kuinka se sijoittuu markkinoille suhteessa sen kilpailijoihin. Etenkin liiketoimintamallin kehittämisen kannalta olisikin oleellista ymmärtää nykyistä markkinatilannetta, jotta liiketoiminnan mahdollisuudet ja riskit voitaisiin tunnistaa (Czuchry & Yasin, 2003). Mietittäessä avainresursseja tullaan arvolupausta käsittelevän tutkimusdatan perusteella siihen tulokseen, että kohdeyrityksen tulisi kohdentaa avainresurssejaan kaiken kattavaan markkinatutkimukseen. Toisaalta, tarkastellessa kysymystä siitä vastaavatko tuotteet ja palvelut asiakkaiden tarpeisiin voidaan huomata, ettei kohdeyrityksellä ole välttämättä riittävästi avainresursseja tilitoimisto asiakassegmentin tarpeiden täyttämiseen. Tässä tapauksessa avainresurssit liittyvät ihmisiin ja etenkin rahoitusvaroihin, sillä tyytymättömyyden syyksi todetaan hidas tuotekehitys. Näin ollen mietittäessä kohdeyrityksen suhdetta kilpailijoihin ja asiakasmäärien kasvattamiseen, voisi avainresurssien lisääminen tuotekehitykseen ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita ja myös tulevaisuudessa parantaa kohdeyrityksen kilpailuasemaa.

Avainresursseihin liittyy myös *asiakassuhteiden* ylläpito. Tutkimusdatan mukaan kohdeyritys huolehtii asiakkaistaan sen oman asiakasluokituksen mukaisesti. Eroa kahden asiakassegmentin asiakkaiden vastausten välillä ei kuitenkaan ollut vaan positiiviset ja negatiiviset vastaukset jakautuivat molempien segmenttien välille tasaisesti. Yleisesti ottaen lähes kaikki asiakkaat olivat tyy-

tyväisiä asiakassuhteiden ylläpitoon. Kohdeyrityksen edustajista ainoastaan H1 ilmaisi mielipiteensä asiakassuhteista huolehtimiseen suoraan. Hänen mielestään kohdeyritys ei ole kiinnittänyt riittävästi huomiota asiakassuhteiden ylläpitoon. Toisaalta kahden muun edustajan vastauksista voidaan päätellä, että heidän mielestään asiakassuhteista huolehtiminen on hyvällä tasolla, koska siinä käytetään useita erilaisia kanavia. Näin ollen voidaan todeta, että kohdeyrityksen sisällä suhtaudutaan ristiriitaisesti asiakassuhteiden ylläpitämiseen.

Kohdeyrityksen arvolupauksen välittäminen asiakkaille vaatii toimivia *jakelukanavia* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tutkimusdatan mukaan kohdeyrityksen asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä niihin jakelukanavien toimintoihin, joiden kautta arvolupaus on heille välitetty. Etenkin SaaS - liiketoimintamallille tyypillinen nopea käyttöönotto ja automaattinen versioiden päivitys (Kwok ym., 2008) oli asiakkaiden mukaan hyvin vaivatonta. Tutkimusdatan mukaan myös kohdeyrityksen edustajat olivat tyytyväisiä käyttöönoton ja versioiden päivityksen mutkattomuuteen. Tiedonvälitys johon kaikki asiakkaat olivat tyytyväisiä aiheuttaa kohdeyrityksen edustajille sen sijaan päänvaivaa, sillä myynnilliset viestit esimerkiksi uusista palveluista eivät välity heidän mukaansa asiakkaille riittävän tehokkaasti. Kerätyn tutkimusdatan perusteella voidaankin todeta, että kohdeyrityksen jakelukanavien ja asiakassuhteiden ylläpitoa tehdään resurssilähtöisestä näkökulmasta, sillä yrityksen edustajien vastausten perusteella niiden tehtävänä on pitää nykyiset asiakkaat sitoutuneina kohdeyritykseen sekä saada aikaan lisämyyntiä. Saatua käsitystä perustellaan sillä, että yrityksen edustajien mukaan tiedonvälitys ja myynti jo olemassa oleville asiakkaille eivät ole riittävän tehokkaita, vaikkakin asiakkaat ovat tyytyväisiä nykyiseen tiedonvälitykseen. Näin ollen kohdeyritys siis haluaisikin tuottaa tiedonvälityksen avulla lisää myyntiä, ja näin ollen lisätä kassavirtaansa, eikä ainoastaan ylläpitää nykyisiä suhteitaan.

Kassavirran kasvattamisen katsotaan myös liittyvän avainresursseihin, sillä se syntyy, kun arvolupaus on saatu onnistuneesti toimitettua asiakkaalle (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tässä tutkielmassa kassavirtaa lähdettiin tutkimaan tiedustelemalla kohdeyrityksen asiakkailta ja edustajilta, onko SaaS - liiketoimintamallin mukainen hinnoittelumalli heistä sopiva, sillä hinnoittelun katsottiin olevan merkittävä osa arvolupauksen onnistunutta toimittamista sekä kassavirran synnyttämistä. Neljän asiakkaan mukaan hinnoittelu saisi olla halvempaa. Näistä vastaajista kolme oli tilitoimisto -asiakassegmentin mikroyrityksiä ja yksi suorat asiakkaat -asiakassegmentin suuresta yrityksestä. Toisaalta neljätoista eri kokoisista yrityksistä olevaa vastaajaa mainitsee olevansa tyytyväinen nykyiseen hinnoittelumalliin. Vastaukset eivät kuitenkaan ilmaisseet huomattavaa eroa eri asiakassegmenttien välillä, vaikkakin tilitoimistoasiakkaat suhtautuivat hieman kriittisemmin kohdeyrityksen hinnoittelumalliin. Mietittäessä vastanneiden tilitoimistojen yrityskokoja suorien asiakkaiden yrityskokoihin voidaan toisaalta todeta, että tilitoimisto asiakassegmentin yritykset ovat suhteessa pienempiä kuin suorien asiakkaiden asiakassegmenttien yritykset. Näin ollen voidaankin päätellä, että hinnoittelumalli on hieman edullisempi keskisuurille ja suurille yrityksille. Kahden kohdeyrityksen edustajan mukaan hinnoittelun sopivuus riippuukin siitä, kenelle palveluita ollaan tarjoamassa. Tästä johtuen kohdeyrityksessä on myös mietitty vaihtoehtoja hinnoittelumal-

lia, joka poistaisi nykyiset kiinteät maksut ja olisi näin ollen kohtuullisemman hintainen myös mikro- ja pienille yrityksille. Huomioon ottaen kuitenkin sen, että kohdeyrityksen tulisi tehdä tulosta, vaihtoehtoinen hinnoittelutapa ei ole kuitenkaan aivan riskitön, sillä kohdeyritys olisi tuolloin täysin asiakkaiden käyttöaktiivisuuden varassa. Lopuksi, mietittäessä avainresurssien suhdetta kassavirtaan, asiakassuhteisiin, arvolupaukseen ja asiakassegmenttiin todetaan, että avainresursseja on kohtuullisesti, mutta huomioon ottaen kohdeyrityksen tilitoimisto asiakassegmentin, tulisi sen osalta pystyä joko lisäämään avainresursseja tai uudelleen järjestämään nykyisiä avainresursseja niin asiakassuhteiden, arvolupauksien ja hinnoittelun kannalta, jotta kassavirtaa voitaisiin tulevaisuudessa kasvattaa. Vuokon (1997) mukaan sähköistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen menestys perustuukin juuri kykyyn määrittää valitun asiakassegmenttien tarpeet, joihin sitten vastataan sopivilla arvolupauksilla, jakelukanavilla ja hinnoittelulla.

Liiketoimintamallialustaan kuuluvat elementit ovat seurausta kohdeyrityksen *kulurakenteesta* eli toiminnoista, joihin kohdeyritys tarvitsee rahaa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Liiketoimintamallin kehittämistarpeen arvioinnin vuoksi kulurakennetta haluttiin lähestyä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien kautta, jotta voitiin selvittää, onko kohdeyrityksellä sellaisia toimintoja, jotka tuottavat kuluja, mutta eivät ole tarpeellisia. Tutkimusdatan perusteella voidaan todeta, ettei kohdeyrityksen asiakkaiden että edustajien mukaan kohdeyrityksellä ole juurikaan sellaisia ylimääräisiä toimintoja, joita poistamalla tai vähentämällä voitaisiin vähentää heille koituvia kustannuksia.

6.2 Mistä lähtökohdista SaaS - liiketoimintamallia kehitetään?

Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan todeta SaaS - liiketoimintamallin kehittämisen olevan yleensä resurssilähtöistä. Tutkimusdatasta tehdyn tulkinnan mukaan tämä johtuu siitä, että tyypillisesti SaaS - liiketoimintamallia harjoittava yritys tarjoaa palvelunsa vakimuotoisina ilman asiakaskohtaisia räätälöintejä (Mäkilä ym., 2010). SaaS - liiketoimintamallia harjoittavan yrityksen kehitystyötä havaittiinkin määrittävän sen oma suunnitelma siitä, mitä seuraavaksi halutaan kehittää, eikä niinkään asiakkaiden yksittäiset toiveet palveluiden ominaisuuksista. Lisäksi asiakassuhteiden ylläpidon koettiin olevan yrityksen näkökulmasta keino pitää asiakkaat sitoutuneina ja luoda lisämyyntiä, eikä niinkään ainoastaan asiakaslähtöisen arvonluonnin lähde. Näistä syistä johtuen, SaaS - liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtana ei pidetäkään asiakaslähtöisyyttä vaan kehitystyön koetaan etenevän resurssilähtöisesti yrityksen laatimien strategisten päätöksien mukaisesti.

Resurssilähtöistä liiketoimintamallin kehittämistä puoltaa tutkitun tapauksen osalta lisäksi se, että haastateltavat pitävät liiketoimintamallin muutostarpeen laukaisijana kilpailua ja sen muutosta sekä uuden tuotteen tuomista markkinoille. Näistä etenkin kilpailu ja siihen vastaaminen liittyvät läheisesti resurssinäkökulmaan ja näin ollen strategiaan, koska perinteisesti liiketoimintamalliajattelusta rajataan pois taloudelliset ulottuvuudet sekä kilpailu (Magret-

ta, 2002). Lisäksi havaittu uuden tuotteen tuominen markkinoille vaatii strategisesti suuntautuneita laskelmia ja olettamuksia siitä, miten yrityksen sisällä olevia resursseja voitaisiin hyödyntää, jotta niiden avulla voitaisiin luoda arvoa asiakkaille (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Toisaalta tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei resurssi- ja asiakaslähtöistä kehittämistä voida täysin erottaa toisistaan, sillä yritys ei voi luoda arvoa ellei kehityssuunta palvele myös asiakkaiden tarpeita (Teece, 2010). Tämän vuoksi, asiakaslähtöisyyden katsotaan liittyvän läheisesti resurssilähtöisyyteen, eikä niiden vaikutusta toisiinsa voida täysin sulkea pois.

Tämän pro gradu -tutkielman empiirisen osuuden rajautuessa käsittelemään vain yhtä SaaS - liiketoimintamallia harjoittavaa yritystä, ei voida tehdä yksiselitteistä yleistystä siitä, mistä lähtökohdasta SaaS - liiketoimintamallia kehitetään. Tutkimuksen rajoitteena nähdään lisäksi se, että tutkimusdatan keräsi ja analysoi vain yksi tutkija. Vertailtaessa kuitenkin kirjallisuuskatsauksen avulla muodostunutta käsitystä teoreettisesta SaaS - liiketoimintamallista ja tapaustutkimukseen valikoitunutta SaaS - yritystä voidaan todeta niiden pääpiirteiden olevan hyvin samankaltaisia. Näin ollen, tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että teoreettista SaaS - liiketoimintamallia mukailevan yrityksen liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtana on tapaustutkimuksen yrityksen mukaisesti resurssilähtöisyys.

6.3 Havaintojen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkielmaan valittu puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa tiedonkeruumenetelmänä validin tutkimusdatan, sillä haastattelun aikana tutkijan on mahdollista muodostaa haastateltavalle lisäkysymyksiä ja saada havaintoja, jotka viittaavat tutkittavan todelliseen näkemykseen asiasta. Tutkimuksen validiteettia lisäsi lisäksi se, että tutkija oli perehtynyt kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuksen aihepiiriin huolellisesti ja näin ollen kykeni haastatteluissa muodostamaan aihetta tarkentavia kysymyksiä tutkittaville. Tiedonkeruutapana haastattelulla on lisäksi parempi validiteetti kuin vaihtoehtoisella kyselytutkimuksella, sillä kyselytutkimuksessa ei voida esimerkiksi varmistaa sitä, ymmärsikö tutkittava tutkimuskysymyksen oikein. Toisaalta puolistrukturoitujen haastatteluiden aikana ilmeni, että monet haastattelurungon kysymyksistä mahdollistivat vain pinnallisen vastauksen tutkittavilta. Näin ollen tutkimushavaintojen validiteettia olisi voitu lisätä tarkemmalla haastattelukysymyksiä asettelulla tai vaihtoehtoisesti sopivilla lisäkysymyksillä. Tulevaisuudessa tutkimuksen validiteettia voitaisiinkin parantaa paremmalla aihepiirin tuntemuksella ja suunnitelmallisemmilla haastattelukysymyksillä.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea kohdeyrityksen edustajaa ja kahtakymmentä asiakasta, jotta tapauksista saatiin mahdollisimman kattavia vastauksia ja näin ollen mahdollisimman yleistettäviä havaintoja. Haastateltavien määrä takasi tutkimuksen hyvän reliabiliteetin, sillä tutkittavien yleisimmät vastaukset toistuvat usein. Toisaalta tutkimuksen validiteettia olisi voitu lisätä haastatteleamalla asiakasyritystä kohden useampaa kuin yhtä henkilöä, sillä tut-

kimuksen edetessä huomattiin, että vastaukset työntekijöiden ja alempien sekä ylempien toimihenkilöiden että yrittäjien välillä vaihtelivat tietotaidon mukaisesti. Yrittäjät osasivat vastata hyvin kaikkiin tutkimuskysymyksiin, mutta eroa syntyi työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Yleisesti ottaen työntekijät osasivat vastata käytännön kysymyksiin, mutta heillä ei ollut vankkaa tietoa esimerkiksi hinnoitteluun liittyvistä asioista ja toimihenkilöillä taas päinvastoin. Yleistettävyyttä oltaisiinkin näin ollen voitu parantaa sillä, että jokaisesta asiakasyrityksestä olisi haastateltu sekä työntekijää että toimihenkilöä. Tutkimuksen laajuuden puitteissa ei otannan kasvattaminen olisi kuitenkaan ollut mahdollista. Toisaalta, tutkimukseen oli valittu vain sellaisia asiakasyritysten henkilöitä, jotka käyttävät kohdeyrityksen tuotteita ja palveluita päivittäin, jolloin pystyttiin olemaan varmoja siitä, että tutkittavilla oli todellinen ymmärrys kohdeyrityksen tuotteista ja palveluista. Lisäksi kohdeyrityksestä valittiin haastatteluihin vain henkilöitä, jotka ovat johtavassa asemassa ja olivat tietoisia kohdeyrityksen liiketoimintamallista ja sen kehittamisestä. Näin ollen tutkittavien valinnalla vahvistettiin tutkimuksen validiteettia, sillä vaihtoehtoisella satunnaisotannalla olisi saattanut valikoitua henkilöitä, joilla ei ole riittävää tuntemusta valitusta aihepiiristä.

Tämän tutkielma tuotti arvoa tiedeyhteisölle luomalla tutkimusdataa liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohdista, mikä on näkökulmana aiemmissä tieteellisissä tutkimuksissa jäänyt huomiotta. Näin ollen tutkimusotteena käytetty tapaustutkimus täytti tavoitteensa luomalla yksityiskohtaista ja käyttökelpoista tietoa ennestään kartoittamattomasta aihepiiristä. Tutkimuksen oleellisimpana tuloksena voidaan pitää tutkimusdatassa nousseita kiinnostavia käytännön näkökulmia SaaS - yrityksen liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohdista, joidenka uskotaan ilmenneen pääpiirteittäin, vaikka reliabiliteettia ja validiteettia olisikin voitu kohentaa haastatteluita monipuolistamalla ja tapausyrityksiä lisäämällä.

7 YHTEENVETO

Tämän pro gradu - tutkielman luvun tarkoituksena on koota yhteen SaaS - liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohdista nousseita havaintoja, tulkintoja ja johtopäätöksiä sekä esitellä niiden avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi lopussa esitellään ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

Tutkielman konteksti rajattiin käsittelemään yhden suomalaisen SaaS - yrityksen liiketoimintamallin kehittämistä sekä asiakas- että - resurssilähtöisestä näkökulmasta. Näin ollen saatiin tutkimustietoa sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta. Etenkin yrityksen ulkopuolelta saatu tutkimustieto oli erittäin arvokasta, sillä liiketoimintamalleja ja niiden kehittämistä käsittelevissä tutkimuksissa on aiemmin tutkittu lähinnä vain yritysjohton päätöksenteon prosesseja, eikä niissä ole otettu huomioon asiakkailta saatavan palautteen vaikutusta liiketoimintamalliin ja sen kehittämiseen. Tutkielman päällimmäisenä tarkoituksena olikin selvittää, ohjaako SaaS - liiketoimintamallin kehittämistä resurssi- vai asiakaslähtöisyys. Liiketoiminnallinen motiivi tutkimukselle oli taas auttaa tutkittua SaaS - yritystä havaitsemaan resurssi- ja asiakaslähtöisten näkökulmien yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien kautta nykyisen liiketoimintamallin mahdollisia kehittämistarpeita.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten liiketoimintamallia ja sen kehittämistä on tutkittu. Yksiselitteistä vastausta tutkimuskysymykseen on vaikeaa antaa, sillä runsaasta tutkimusaineistosta huolimatta liiketoimintamallille ei käsitteenä ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Tässä tutkielmassa oleellista oli kuitenkin hahmottaa sellainen liiketoimintamallin määritelmä, joka soveltuisi SaaS -yrityksen käyttöön. Näin ollen, liiketoimintamallin katsottiin olevan tulkinta siitä, mitä yritys tarjoaa, miten se toimii ja saa sen kautta rahaa. Huolimatta siitä, että liiketoimintamallia on tutkittu paljon, ei liiketoimintamallin kehittämisestä ole olemassa juurikaan empiiristä tutkimusaineistoa. Yleisesti kirjallisuuden kautta tässä tutkielmassa kehittämisellä viitataan kuitenkin sellaiseen aktiiviseen toimintaan, jonka avulla tavoitellaan liiketoimintamallin kehittymistä.

Tutkielman empiirisen tutkimusosuuden menetelmäksi valikoitui tapaus-tutkimus, joka suoritettiin haastatteleamalla kolmea kohdeyrityksen edustajaa ja sen kahtakymmentä asiakasta. Haastatteluiden määrällä haluttiin vahvistaa

tutkimuksen reliabiliteettia, jonka lisäksi harkinnanvaraisella haastateltavien valinnalla vahvistettiin tutkimuksen validiteettia. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa, joka teemoiteltiin kolmeen osaan: kohdeyrityksen SaaS - liiketoimintamalli, liiketoimintamallin kehittäminen ja liiketoimintamallialusta. Haastatteluista ja kirjallisuuskatsauksesta saaduista tutkimustuloksista tehtiin havaintoja sekä empiirisiä yleistyksiä, jotka muodostivat analyysissa lopulta vastauksen tutkielman päätutkimuskysymykseen: "Mistä lähtökohdista SaaS - liiketoimintamallia kehitetään?"

Tutkimushavainnot osoittivat, että liiketoimintamallia kehitetään teoreettisessa SaaS - yrityksessä resurssilähtöisesti. Tutkimusdatasta tehdyn tulkinnan mukaan tämä johtuu siitä, että tyypillisesti SaaS - liiketoimintamallia harjoittava yritys tarjoaa palvelunsa vakiomuotoisina ilman asiakaskohtaisia räätälöintejä. Tämän pro gradu -tutkielman empiirisen osuuden rajautuessa käsittelemään kuitenkin vain yhtä SaaS - yritystä, ei voida tehdä yksiselitteistä yleistystä siitä, että kaikkia SaaS - liiketoimintamalleja kehitettäisiin resurssilähtöisesti.

Kokonaisuudessaan tutkimuksesta saatujen havaintojen mukaan tarkennukset liiketoimintamalli - käsitteestä ja sen kehittämisestä olisivat olleet tarpeellisia. Olemassa olevasta tieteellisestä kirjallisuudesta ei näitä tarkennuksia ole mahdollista löytää, jonka vuoksi jatkotutkimukset liiketoimintamalli - käsitteen yhdenmukaistamiseksi ja sen kehittämisen hahmottamiseksi olisivat tärkeitä. Tutkimuksen tiimoilta huomattiin lisäksi, että käytännössä tarvittaisiin lisää ymmärrystä liiketoimintamallien hyödyistä ja niiden kehittämisen välttämättömyydestä osana kokonaisvaltaista liiketoimintaa.

Kiinnostavana jatkotutkimusaiheena olisi tutkia useampien SaaS - liiketoimintamallia hyödyntävien yritysten liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohtia, jotta tämän tutkimuksen tulos voitaisiin yleistää tai vaihtoehtoisesti kumota. Lisäksi mielenkiintoista olisi toteuttaa pitkittäistutkimus yrityksessä, jossa aktiivisesti kehitetään liiketoimintamallia tietyssä ajanjaksona. Näin voitaisiin saada arvokasta tietoa liiketoimintamallin kehittämisprosessista ja ottaa huomioon kokeiluiden sekä virheiden kautta tapahtuva oppimisprosessi liiketoimintamallien kehittämisessä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere : Osuuskunta Vastapaino.
- Al-Debei, M. & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Al-Debei, M., Avison, D. & El-Haddadeh, R. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Teoksessa *Proceedings of the 14th Americas Conference on Information Systems, AMCIS'08* (s. 1-11).
- Alt, R. & Zimmermann, H. (2001). Introduction to special section - business models. *Electronic Markets*, 11(1), 3-9.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(1), 493-520.
- Amit, R. & Zott, C. (2010). *Business Model Innovation : Creating value in times of changes*. (Working Paper No. 870). IESE Business School.
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I. & Zaharia, M. (2010). A View of Cloud Computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58.
- Aulbach, S., Grust, T., Jacobs, D., Kemper, A. & Rittinger, J. (2008). Multi-Tenant Databases for Software as a Service: Schema-Mapping Techniques. Teoksessa *Proceedings of the 2008 ACM SIGMOD international conference on Management of data* (s. 1195-1206). Vancouver, BC, June 9-12, 2008.
- Bellmann, R., Clark, C., Craft, C., Malcolm, D. & Ricciardi, F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- Borges, M., Hoppen, N. & Luce F. B. (2009). Information technology impact on market orientation in e-business. *Journal of Business Research*, 62, 883-890.
- Bouwman, H., De Vos, H. & Haaker, T. (2008). *Mobile Service Innovation and Business Models*. Berlin: Springer Verlag.
- Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18, 1-21.
- Campbell-Kelly, M. (2009). Historical Reflections: The Rise, Fall and Resurrection of Software as a Service. *Communications of the ACM*, 52(5), 28-30.
- Cavalcante, S., Kesting, P. & Ulhoi, J. (2011). Business Model Dynamics and Innovation: (Re)established The Missing Linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327-1342.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Choudhary, V. (2007). Software as a Service: Implications for Investment in Software Development. Teoksessa *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa, HI, January, 2007.

- Choudhary, V., Tomak, K. & Chaturvedi, A. (1998). Economic benefits of Renting Software. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 8(4), 277-305, 1998.
- Cox, B. (1996). *Superdistribution: Objects as Property on the Electronic Frontier*. MA: Addison-Westley.
- Cunningham, J. B. (1997). Case Study Principles for Different Types of Cases. *Quality and Quantity*, 31(4), 401-423.
- Cusumano, M. (2008). The Changing Software Business: Moving from Products to Services. *IEEE Computer*, 41 (1), 20-27.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Czuchry, A. J. & Yasin, M. M. (2003). Improving E-Business with a Baldrige-based methodology. *Information Systems Manage*, 20(3), 29-38.
- Danaiata, D. & Hurbean, C. (2010). SaaS - Better Solution for Small and Medium-Sized Enterprises. *Teoksessa Proceedings of the 2nd World Multiconference on APPLIED ECONOMICS BUSINESS AND DEVELOPMENT* (s. 29-34). Sousse, 2010.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). eBusiness Model Design, Classification and Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Dyer, W. G. & Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constucts, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Frison, M.R. & Kirchberger, B. L. (2000). Software pay per use licensing system. United States Patent no. 6049789.
- Garrison, G., Kim, S. & Wakefield, R. L. (2012). Success Factors for Deploying Cloud Computing. *Communications of ACM*, 55(9), 82-88.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R. & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26.
- Gordijn, J., Akkermans, H. & Van Vliet, H. (2000). Business Modeling Is Not Process Modelling. *Teoksessa ER 2000 Workshops on Conceptual Modeling Approaches for E-Business and The World Wide Web and Conceptual Modeling* (s. 40-51). Berlin : Springer.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. (2001). Strategic innovation : a conceptual road map. *Business Horizons*, 44(4), 3-12.
- Hamel, G. (2000). *Leading The Revolution*. Boston : Harvard Business School Press.

- Hedman, J. & Kalling, T. (2001). *The Business Model : A Means to understand the Business Context of Information and Communication Technology* (Working Paper No. 9). Institute of Economic Research in the School of Economic and Management. Lund University.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept : theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. (2008). *Tutkiva kehittäminen*. Helsinki : WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki : Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Jetter, M., Satzger, G. & Neus, A. (2009). Technological Innovation and Its Impact on Business Model, Organization and Corporate Culture - IBM's Transformation into a Globally Integrated and Service Oriented Enterprise. *Business and Information Systems Engineering*, 1(1), 37-45.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Järvinen, E. (2006). *Laadullinen tutkimus*. Helsinki University of Technology, Department of Computer Science. Haettu 6.3.2015 osoitteesta <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kwok, T. Y., Nguyen, T. & Lam, L. H. (2008). IBM Research Report: A Software as a Service with Multi-tenancy Support for an Electronic Contract Management Application. Teoksessa *Services Computing SCC'08, IEEE International Conference 2* (s. 179-186). Honolulu, HI, July 7-11, 2008.
- Lee, J. Y., Lee, J. W., Cheun, D. W. & Kim, S. D. (2009). A Quality Model for Evaluating Software-as-a-Service in Cloud Computing. Teoksessa *Software Engineering Research, Management and Applications SERA'09* (s. 261-266). Haikou, December 2-4, 2009.
- Lenk, A., Klems, M., Nimis, J., Tai, S. & Sandholm, T. (2009) What's Inside the Cloud? An Architectural Map of the Cloud Landscape. Teoksessa *CLOUD'09 Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Software Engineering Challenges of Cloud Computing* (s. 23-31). Vancouver, May 23, 2009.
- Linder, J. C. & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Lotti, L. (1998). *Markkinointitutkimuksen käsikirja*. Porvoo: WSOY.
- Luoma, E. (2013). *Examining Business Models of Software-as-a-Service Companies*. Informaatioteknologian tiedekunnan väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Luoma, E., Rönkkö, M. & Tyrväinen, P. (2012). Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence from Finland. Teoksessa M. Cusumano, B. Iyer & N. Venkatraman (toim.), *Lecture Notes in Business Information Processing*,

- Vol. 114, *Proceedings of the Third International Conference on Software Business (ICSOB 2012)*, (s. 181-194). Berlin: Springer.
- Ma, D. (2007). The Business Model of "Software-As-A-Service". Teoksessa *IEEE International Conference on Services Computing* (s. 701-702). Salt Lake City, July 9-13, 2007.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- McGrath, R. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2), 247-261.
- Mell, P. & Grance, T. (2011). The NIST Definition of Cloud Computing. *Special Publication 800-145*. Haettu 11.11.2014 osoitteesta <http://faculty.winthrop.edu/domanm/csci411/Handouts/NIST.pdf>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mietzner, R., Metzger, A., Leymann, F. & Pohl, K. (2009). Variability Modeling to Support Customization and Deployment of Multi-Tenant-Aware Software as a Service Applications. Teoksessa *PESOS'09 Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Principles of Engineering Services Oriented Systems* (s. 18-25. Vancouver, May 18-19, 2009.
- Mishra, C. S. & Zachary, R. K. (2014). Business Model Theory. Teoksessa *The Theory of Entrepreneurship* (s. 227-228). Haettu 18.3.2015 osoitteesta <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9781137371461.0016>.
- Morris, M. B. & Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Mäkilä, T., Järvi, A., Rönkkö, M. & Nissilä, J. (2010). How to Define Software-as-a-Service - An Empirical Study of Finnish SaaS Providers. Teoksessa P. Tyrväinen, S. Jansen & M. A. Cusumano (toim.), *Software Business Lecture Notes in Business Information Processing*, 51(1), (s.115-124). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Nilsson, A. G., Tolis, C. & Nellborn, C. (1999). *Perspectives on Business Modelling - Understanding and Changing Organisations*. Berlin: Springer.
- Ojala, A. & Tyrväinen, P. (2011). Deceloping Cloud Business Models: A Case Study on Cloud Gaming. *IEEE Software*, 28(4), 42-47. Haettu 17.11.2014 osoitteesta: <http://dx.doi.org/10.1109/MS.2011.51>
- Ojala, A. (2012). Comparison of different revenue models in SaaS. Teoksessa *Proceedings of 5th Computer Games, Multimedia & Allied Technology Conference CGAT'12*. Bali, Indonesia.
- Ojala, A. (2013). Software-as-a-Service Revenue Models. *IT Professional*, 15(3), 54-59.
- Ojala, A. (2015). Business Models and Opportunity Creation: How IT Entrepreneurs Create and Develop Business Models Under Uncertainty. *Information Systems Journal*.
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communication & Strategies*, 65(1), 17-37.

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. Väitöskirja. University of Lausanne.
- Osterwalder, A., Laga, SB. & Pigneur, Y. (2002). An ontology for developing e-business models.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons. Teoksessa Proceedings of the International Conference on Decision Making and Decision Support in the Internet Age, Cork.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 237-244.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analyzing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13, 302-314.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Petrovic, O., Kittl, C. & Teksten, R. D. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*. Haettu 20.3.2014 osoitteesta: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf>
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandian Journal of Management*, 11(3), 337-348.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-76.
- Rajala, R. & Westerlund, M. (2007). Business models - a new perspective on firms' assets and capabilities. *Entrepreneurship and innovation*, 8(2), 115-125.
- Schmid, B., Alt, R., Zimmermann, H. & Buchet, B. (2001). Anniversary edition: business models. *Electronic Markets*, 11(1), 3-9.
- Schwarz, A., Jayatilaka, B., Hirschheim, R. & Goles, T. (2009). A Conjoint Approach to Understanding IT Application Services Outsourcing. *Journal of Association of Information Systems*, 10(10), 748-781.
- Shank, G. D. (2002). *Qualitative Research. A Personal Skills Approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Shi, Y. & Manning, T. (2009). Understanding Business Models and Business Model Risks. *The Journal of Private Equity*, 12(2), 49-59.
- Sinnett, W. M. (2010). *Software As a Service: Experiences of SMBs*. New Jersey: Financial executives research foundation.
- Software & Information Industry Association (SIIA) (2001a). *Software as a Service: Strategic Backgrounder*. Haettu 18.11.2014 osoitteesta www.siiia.net/estore/ssb-01.pdf
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N. & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research: perspectives on practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- St. Clair, G. (2008). Software-as-a-Service (SaaS). *EOS International*.

- Stewart, D. W. & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287-296.
- Sun, W., Zhang, K., Chen, S-K., Zhang, X. & Liang, H. (2007). Teoksessa B. Krämer, K-J. Lin, & P. Narasimhan (toim.), *ICSOC 2007, LNCS 4749* (s.558-569). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Sääksjärvi, M., Lassila, A. & Nordström, H. (2005). Evaluating the Software as a Service Business Model: From CPU Time-Sharing to Online Innovation Sharing. Teoksessa P.Isaias, M. McPherson, & P. Kommers (toim.), *Proceedings of the IADIS International Conference e-Society* (s. 177-186). Qawra, Malta: IADIS.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Timmers, P. (1999). *Electronic Commerce. Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turner, M., Budgen, D. & Brereton, P. (2003). Turning software into a service. *Computer*, 36(10), 38-44.
- Voelpel, S. C., Leibold, M. & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
- Vuokko, P. (1997). *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Edita.
- Waters, B. (2005). Software as a service: A look at the customer benefits. *Journal of Digital Access Management*, 1(1), 32-39.
- Weill, P., Malone, T. W. & Apfel, T. G. (2011). The Business Models Investors Prefer. *MIT Sloan Management Review*, 52(4), 16-19.
- Weill, P. & Vitale, M. R. (2001). *Place to Space*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weinhardt, C., Anandasivam, A., Blau, B. & Stösser, J. (2009). Business Models in the Service World. *IT Professional*, 11(2), 28-33.
- Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management*. Wiesbaden: Gaber Verlag.
- Xin, M. & Levina, N. (2008). Software-as-a-Service Model: Elaborating Client-Side Adoption Factors. Teoksessa *Proceedings of the 29th International Conference on Information Systems*. Paris, December 14-17, 2008.
- Yao, Y. (2002). Client Relationship Development with Different Sectors of Application Service Providers: an Extended Research Model. Teoksessa *proceedings of the Eighth Americas Conference on Information System (AMCIS 2002)*. Dallas, Texas.
- Youseff, L., Butrico, M. & Da Silva, D. (2008). Toward a Unified Ontology of Cloud Computing. Teoksessa *GCE'08 Grid Computing Environments Workshop* (s.1-10). Austin, November 12-16, 2008.
- Zott, C. & Amit, R. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

I Kohdeyrityksen SaaS -liiketoimintamalli

1. Päivitetäänkö asiakkaille ohjelmiston uusin versio automaattisesti? (Kyllä / Ei)
2. Tarjotaanko asiakkaille integrointia muihin ohjelmistoihin? (Kyllä / Ei)
3. Tarjotaanko asiakkaille koulutusta? (Kyllä / Ei)
4. Ovatko yrityksen tarjoamat ohjelmistot asiakkaille vakiomuotoisia? (Kyllä / Ei)
5. Mikä on yrityksen hinnoittelumalli? (Maksetaan käytön mukaan / Maksetaan tietyn ajanjakson mukaan / Jokin muu)

II Liiketoimintamallin kehittäminen

1. Millä tavoin käsitätte liiketoimintamallin käsitteen? Eli miten yritys toimii ja saa sen kautta rahaa?
2. Onko yrityksenne liiketoimintamallia kehitetty lähivuosina?
 - 2.1. Onko liiketoimintamallin kehittäminen jatkuvaa vai tehdäänkö sitä vain tilanteen niin vaatiessa?
 - 2.2. Onko yrityksenne kyennyt säilyttämään tai parantamaan asemaansa kilpailijoihin nähden?
3. Liittyykö teidän mielestänne liiketoimintamallin kehittämiseen ongelmia? Jos liittyy, mitä ne ovat?

III Liiketoimintamallialusta

1. Onko yritys riippuvainen kumppaniensa toiminnasta? Esimerkiksi, jos asiakkaalla on ollut ongelmia yrityksen palveluiden käytössä, kuinka usein syyn todetaan olevan kolmannessa osapuolella?
2. Mitä mieltä olette yrityksen toimintojen tehokkuudesta? (Esim. kehitystyö, järjestelmien hallinta ja ongelmanratkaisutaito)
3. Onko yrityksellä mielestänne riittävästi työntekijöitä ja muita resursseja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi?
4. Vastaavatko tarjotut tuotteet ja palvelut asiakkaiden tarpeisiin?
 - 4.1. Tarjoaako yritys asiakkailleen enemmän hyötyä kuin kilpailijat?
 - 4.2. Uskotko, että yritys on kykenevä kasvattamaan asiakasmääriään nykyisellä toiminnallaan?
5. Miten asiakassuhteista huolehditaan?
6. Miten koet yrityksen lähestyvän asiakasta myynnillisesti?

7. Onko ohjelmiston käyttöönotto ja uusien versioiden päivitys vaivatonta?
8. Onko kohdeyrityksen tiedonvälitys sujuvaa?
9. Ketkä ovat kohdeyrityksen kohdeasiakkaita? / Koetteko, että kohdeyrityksen tuotteet ja palvelut palvelevat kaltaistanne yritystä hyvin?
10. Onko kohdeyrityksen ohjelmistoissa sellaisia epäoleellisia toimintoja, joita vähentämällä tai poistamalla voitaisiin vähentää asiakkaille ja yritykselle koituvia kustannuksia?
11. Onko kohdeyrityksen hinnoittelumalli sopiva?