

Joona Selin

**SAAS-PALVELUIDEN MARKKINOINTI JA MYYNTI
B2B-MARKKINOILLA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIEDEIDEN LAITOS
2010

TIIVISTELMÄ

Selin, Joonas

SaaS-palveluiden markkinointi ja myynti B2B-markkinoilla

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2010, 73 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Tyrväinen, Pasi

Tässä tutkielmassa esitetään malli SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä B2B-markkinoilla. Tämän kaltaista mallia tutkittavasta ilmiöstä ei ole aikaisemmin esitetty akateemisessa kirjallisuudessa, tai ainakaan tutkija ei ole tietoinen tästä. Malli muodostetaan käsitteellis-teoreettisen kirjallisuusanalyysin sekä monen tapauksen tapaustutkimuksen pohjalta. Kirjallisuusanalyysissä tarkastellaan markkinointia ja myyntiä ohjelmistoliiketoiminnassa sekä suhteutetaan SaaS-palvelut tähän kenttään. Kirjallisuusanalyysin pohjalta luotavaa mallia testataan suorittamalla monen tapauksen tapaustutkimus kuudessa suomalaisessa SaaS-ohjelmistoyrityksessä.

Tutkimuksessa tunnistetaan neljä keskeistä SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin osa-aluetta: liiketoiminta, asiakaskohderyhmä, myyntiprosessi sekä asiakassuhde. Joka osa-alueeseen liittyen esitetään avainmittareita, jotka toimivat käytännön työkaluina SaaS-liiketoiminnan menestyksen arviointiin.

Tutkimuksen perusteella kaiken kokoiset yritykset markkinoivat ja myyvät SaaS-palveluita erilaisilla liiketoimintamalleilla. Puhtaat SaaS-yritykset ovat pieniä kasvuyrityksiä, jotka toteuttavat itsepalvelumallia. SaaS-palveluiden asiakkaat ovat erikokoisia yrityksiä mikroyrityksistä suuryrityksiin ja ostajina toimii liiketoimintajohto IT-ostajien sijaan. SaaS-palveluiden myynti tapahtuu pääasiassa henkilökohtaisen suoramyyntin keinoin ja markkinointiviestinnän tärkein kanava on Internet. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen SaaS-yritykset eivät käytä markkinointiviestinnässä mainontaa, eikä SaaS-palveluita myydä suoraan Internetissä. Asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyen asiakkuuden elinkaariarvo sekä asiakaspoistuma nousevat esille kiinnostavina jatkotutkimusaiheina.

Asiasanat: markkinointi, myynti, ohjelmistoliiketoiminta, ohjelmistopalvelu, SaaS

ABSTRACT

Selin, Joonas

Software-as-a-Service Marketing and Sales in a Business-to-Business market

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2010, 73 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Tyrväinen, Pasi

This study introduces a model of Software-as-a-Service (SaaS) marketing and sales in a business-to-business market. Such model has not been presented before in the context of SaaS marketing and sales, or at least such model has not been brought to the attention of the researcher. The model is constructed based on a literary analysis and a multi-case study. The literary analysis examines marketing and sales in software business and defines the role of SaaS within the field. As a result, the literary analysis presents a model, which is tested by conducting a multi-case study in six Finnish SaaS companies.

The literary-based model is updated to reflect the findings of the empirical study. In the updated model, four main categories in SaaS marketing and sales are identified: business model, target group, sales process and customer relationship. For each category, the study also suggests key performance indicators.

Based on the findings of the study, SaaS is being marketed and sold by all sizes of businesses with different business models. Pure SaaS businesses are small growth companies which deploy the self-service model. The target group of SaaS consists of a wide variety of companies, from small businesses to enterprise-level customers. SaaS buyers are mostly business managers, overshadowing the IT function. Personal selling serves as the dominant sales channel, whereas Internet is the preferred medium of marketing communication. Contradictory to existing literature, advertising is not a popular marketing communication channel among SaaS businesses, nor is SaaS being sold directly via Internet. In the customer relationship domain, customer lifetime value and churn emerge as interesting topics for further research.

Keywords: marketing, sales, software business, software-as-a-service

KUVIOT

KUVIO 1 IT-markkinat Hochin ym. mukaan.....	16
KUVIO 2 Teknologiatuotteiden ja -palveluiden markkinat Moorea mukailleen.	20
KUVIO 3 Pilvipalveluiden luokittelu Youseffin ym. mukaan.....	24
KUVIO 4 Pilvipalveluiden markkinoiden ennustettu kehitys 2008–2012.....	25
KUVIO 5 SaaS-palveluiden uudet markkinat.....	30
KUVIO 6 SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeiset muuttujat....	36
KUVIO 7 Kirjallisuusanalyysin ja empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta luotu SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli.....	58

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Markkinointiviestinnän välineitä.....	14
TAULUKKO 2 Tuote- ja palveluliiketoiminnan keskeiset erot.....	17
TAULUKKO 3 Ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleja.....	18
TAULUKKO 4 Palveluliiketoiminnan asiakaskohtaiset ohjelmistot ja tuoteliiketoiminnan ohjelmistotuotteet markkinoinnin näkökulmasta.....	19
TAULUKKO 5 Markkinointiviestinnän keinoja ohjelmistoliiketoiminnassa....	21
TAULUKKO 6 Myyntikanavat ohjelmistoliiketoiminnassa.....	22
TAULUKKO 7 SaaS-palveluiden ja perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan keskeiset erot.....	28
TAULUKKO 8 Ohjelmistoyritysten keskeisiä tunnuslukuja.....	35
TAULUKKO 9 Haastateltujen yritysten taustatietoja ja avainlukuja.....	42
TAULUKKO 10 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden eri komponentit palvelun ja toteutuksen mallin mukaan.....	44
TAULUKKO 11 Haastateltujen yritysten SaaS-liiketoiminnan liikevaihtojakauma.....	44
TAULUKKO 12 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden pääasiallisten asiakaskohderyhmien kokoluokat.....	45
TAULUKKO 13 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden ostajat.....	47
TAULUKKO 14 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden markkinointiviestinnän kanavaratkaisut.....	47
TAULUKKO 15 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden myyntikanavaratkaisut.....	49
TAULUKKO 16 Haastateltujen yritysten SaaS-palvelun myynnin aloitustransaktion suuruusluokat.....	51

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Ohjelmistoliiketoiminnan muutos tuotteista kohti standardoituja palveluja	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja aihepiirin rajausta.....	8
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruutavat	9
1.4 Tutkimusraportin rakenne	9
2 MARKKINOINTI JA MYYNTI OHJELMISTOLIIKETOIMINNASSA	11
2.1 Markkinoinnin ja myynnin käsitteet.....	11
2.1.1 Kokonaisvaltaisen markkinoinnin ajattelutapa	11
2.1.2 Asiakas markkinoinnin kohteena	12
2.1.3 Markkinointiviestintä ja myyntiprosessi	13
2.2 Ohjelmistoalan taksonomia	15
2.2.1 Tuotteet ja palvelut ohjelmistoliiketoiminnassa	15
2.2.2 Ohjelmistoalan liiketoimintamalleista	17
2.3 Markkinointi ja myynti ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta.....	18
2.3.1 Palvelu- ja tuoteliiketoiminnan vertailua	18
2.3.2 Asiakaskohderyhmistä ja kohdemarkkinoista.....	19
2.3.3 Markkinointiviestinnän keinot.....	20
2.3.4 Myynti- ja jakelukanavat.....	22
3 SAAS-PALVELUIDEN MARKKINOINTI JA MYYNTI.....	24
3.1 Pilvilaskennasta	24
3.2 Software-as-a-Service - palveluna jaettu ja käytetty ohjelmistotuote	25
3.2.1 SaaS-historiaa ja käsitteen määrittely	25
3.2.2 SaaS vs. perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan mallit	27
3.2.3 Asiakasnäkökulma SaaS-palveluihin - puolesta ja vastaan	28
3.3 SaaS-palvelut perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan markkinointi- ja myyntiteorian silmin	29
3.3.1 Asiakaskohderyhmät.....	29
3.3.2 Markkinointiviestinnän kanavaratkaisut	31

3.3.3	Myyntikanavaratkaisut	31
3.4	SaaS-palveluiden markkinoinnin ja -myynnin erityiskysymyksiä	32
3.4.1	Transaktiokustannukset	33
3.4.2	Käytännön näkökulmia	34
3.5	SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin malli	35
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	39
4.1	Empiirisen tutkimuksen metodologia	39
4.1.1	Tutkimusmenetelmän valinta	39
4.1.2	Haastattelujen kohdejoukon valinta.....	40
4.1.3	Haastattelujen suunnittelu ja toteutus	40
4.1.4	Aineiston analyysin menetelmät.....	41
4.2	Empiirisen tutkimuksen tulosten esittely	41
4.2.1	Yritysten taustatiedot.....	42
4.2.2	Palvelun ja toteutuksen malli	43
4.2.3	Asiakkaat ja ostajat.....	45
4.2.4	Markkinointiviestintä	47
4.2.5	Myyntiprosessi	49
4.2.6	Myynnin rahavirrat.....	50
4.2.7	Asiakassuhde	51
4.3	Empiirisen tutkimuksen tulosten analysointi	52
4.3.1	Liiketoiminnan näkökulma	53
4.3.2	Asiakaskohderyhmän näkökulma.....	54
4.3.3	Myyntiprosessin näkökulma	55
4.3.4	Asiakassuhteen näkökulma	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli	58
5.2	Tutkimustulosten tieteellinen ja käytännön merkitys.....	60
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	61
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	62
6	YHTEENVETO	63
	LÄHTEET	65
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	69
	LIITE 2 SAAS-PALVELUIDEN MARKKINOINNIN JA MYYNNIN MALLI HAASTATELLUISSA YRITYKSISSÄ.....	71

1 JOHDANTO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen aihepiirin taustoja sekä motivoidaan tarve tutkimukselle. Tämän lisäksi esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja aihepiirin rajaus. Luvun lopuksi käydään läpi käytettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimusraportin rakenne.

1.1 Ohjelmistoliiketoiminnan muutos tuotteista kohti standardoituja palveluja

Viime vuosina ohjelmistoyritysten tulot lisenssimyynnistä ovat olleet laskussa, kun taas palveluiden osuus tuloista on kasvanut (Cusumano, 2008, s. 20). Tätä kehitystä voidaan selittää ohjelmistoyritysten tarjoaman muuttumisella ohjelmistotuotteista kohti standardoituja palveluita, mihin on osaltaan vaikuttanut asiakkaiden tyytymättömyys perinteisiä lisensoituja ohjelmistoja kohtaan. Samaan aikaan teknologian kehittyminen on mahdollistanut luotettavien Internet-pohjaisten palveluiden nousun (Kaplan, 2005).

Ohjelmistoliiketoiminnan murrokseen liittyy kiinteästi ajatus tietotekniikan saatavuudesta sähkön ja veden kaltaisten yleishyödykkeiden tavoin. Tämän ajattelun mukaan asiakkaat voisivat käyttää olemassa olevaa tietotekniikkainfrastruktuuria sekä -palveluita tarpeensa mukaan ja maksaa siitä käyttönsä perusteella. Tämän tietotekniikkaa yleishyödykkeenä (utility computing) -visioksi kutsutun tavoitetilan toteuttamiselle on esitetty erilaisia lähestymistapoja. Näistä yksi viimeaikainen on pilvilaskenta (cloud computing), jonka Youseff, Butrico ja Da Silva (2008) määrittelevät tietoverkon kautta on demand -periaattella käytettäväksi tietotekniikkapalveluiksi.

Yksi esimerkki pilvipalveluista ovat SaaS-palvelut (Software-as-a-Service), joissa perusajatuksena on käyttää ohjelmistoa tietoverkon ylitse ilman, että sitä tarvitsee asentaa käyttäjän omalle tietokoneelle (Vaquero, Rodero-Merino, Caceres & Juan, 2009, s.51). SaaS-palvelut ovat pilvipalveluiden mukana merkittävässä roolissa osana ohjelmistoliiketoiminnan käynnissä olevaa

muutosta (Cusumano, 2008, s. 20) tuotokeskeisyydestä kohti palveluliiketoimintaa. Siirtymä asettaa paineita ohjelmistoalan rakenteelliselle muutokselle (Kaplan, 2005) sekä luo haasteita perinteistä ohjelmistoliiketoimintaa harjoittaville yrityksille (Cusumano, 2008, s. 21).

Tutkimuslaitos Gartner (2009) on ennustanut SaaS-palveluiden markkinoiden kasvavan 17,7 prosentin vuosittain vuoteen 2013 saakka. Niin uusille kuin olemassa oleville ohjelmistoyrityksille tämä markkinapotentiaali on merkittävä mahdollisuus. Suomalaisia ohjelmistoyrityksiä kuvataan usein siten, että heillä on runsaasti huippuluokan teknistä osaamista, mutta markkinointitaidoissa on parantamisen varaa (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 42). On jopa esitetty, että suomalaisyritykset keskittyvät liikaa tuotekehitysmallien virittämiseen ja unohtavat miten ja kenelle tuotetta voidaan markkinoida ja myydä (Rajala, Rossi & Tuunainen, 2003, s. 19). Tätä taustaa vasten SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin tutkimukselle on tarve, joka korostuu entisestään, mikäli suomalaiset ohjelmistoyritykset aikovat olla kilpailukykyisiä nopeasti kasvavilla SaaS-markkinoilla.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja aihepiirin rajaus

Edellä perustellusta tutkimustarpeesta huolimatta SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin tutkimus ei ole kerännyt suurta huomiota akateemisessa kirjallisuudessa. Tämä tutkimus täyttää osaltaan kyseistä akateemisen kirjallisuuden tyhjiötä luomalla kokonaisvaltaisen mallin SaaS-palveluiden markkinoinnille ja myynnille B2B-markkinoiden kontekstissa. Tämän kaltaista mallia tutkittavasta ilmiöstä olisi aikaisemmin esitetty akateemisessa kirjallisuudessa, tai ainakaan tutkija ei ole tietoinen tällaisesta.

Mallia voidaan käyttää lähtökohtana aihepiirin myöhemmälle tutkimukselle. Lisäksi mallin avulla suomalaiset SaaS-liiketoimintaa harjoittavat tai siihen ryhtymistä harkitsevat yritykset saavat vastauksia markkinoinnin ja myynnin kysymyksiin. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus seuraavaan tutkimusongelmaan: kuinka SaaS-palveluita markkinoidaan ja myydään? Tämän kysymyksen osaongelmia ovat:

- Minkälaisia tuotteita ja palveluita ohjelmistoliiketoiminnassa on ja kuinka niitä markkinoidaan ja myydään?
- Kuinka SaaS-palveluita tulisi markkinoida ja myydä ohjelmistoliiketoiminnan markkinointi- ja myyntiteorian perusteella?
- Mitä erityiskysymyksiä SaaS-palveluiden markkinointiin ja myyntiin liittyy?

Lähtökohta tutkimuksessa on, että markkinoitava ja myytävä palvelu on valmiiksi kehitelty, joten tuotekehityksen tai hinnoittelun kysymyksiin ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa. Lisäksi tarkastelua on rajattu siten, että tutkimuksessa keskitytään SaaS-palveluiden markkinointiin ja myyntiin B2B-markkinoilla Suomessa. Näin ollen kansainväliset markkinat sekä B2C-liiketoiminta jäävät käsittelyn ulkopuolelle. Lisäksi SaaS-palveluiden tekniseen toteutukseen pureudutaan sen verran kuin käsitteen määrittelyn ja myynti- sekä markkinointinäkökulman ymmärtämisen kannalta on tarpeen. Muita pilvipalveluita kuten BPaaS, PaaS tai IaaS ei tässä tutkimuksessa käsitellä tutkimusongelman näkökulmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruutavat

Tutkimus jakautuu menetelmällisesti kahteen osaan: teoreettis-käsitteelliseen kirjallisuusanalyysiin sekä empiiriseen monen tapauksen tapaustutkimukseen. Kirjallisuusanalyysissä määritellään SaaS-palvelut käsitteenä sekä muodostetaan teoriapohja niiden myyntiin ja markkinointiin liittyvistä kysymyksistä aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Kirjallisuusanalyysin tuloksena luodaan malli SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä B2B-markkinoilla. Malli luodaan selvittämällä mitä keskeisiä muuttujia SaaS-palveluiden markkinointiin ja myyntiin liittyy. Keskeisiin muuttujiin liittyvät teoriat kootaan yhteen malliksi, joka edustaa kirjallisuuden näkemystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa testataan kuinka hyvin kirjallisuuden pohjalta luotu malli vastaa SaaS-palveluiden markkinointia ja myyntiä käytännössä. Empiirisen tutkimuksen metodologiaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.1. Tutkimuksen lopputuloksena muodostetaan kirjallisuusanalyysiin ja empiiriseen tutkimukseen perustuva SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin yhdistelmämalli, jota voidaan hyödyntää liiketoimintaympäristössä.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu siten, että luvut 2 ja 3 on omistettu kirjallisuusanalyysille. Luvussa 2 tarkastellaan markkinoinnin ja myynnin käsitteitä, ohjelmistoalan taksonomiaa sekä ohjelmistoliiketoiminnan tuotteiden ja palveluiden markkinointia ja myyntiä. Luvussa 3 perehdytään SaaS-palveluihin ja sovelletaan niihin ohjelmistoliiketoiminnan markkinoinnin ja myynnin periaatteita, minkä lopputuloksena esitetään kirjallisuuden pohjalta konstruoitu malli SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä.

Luvun 4 aluksi tarkastellaan empiirisen tutkimuksen metodologiaa, minkä jälkeen esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä suhteessa kirjallisuuteen. Luku 5 esittelee empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta päivitetyn SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin mallin, minkä

lisäksi pohditaan tutkimustulosten tieteellistä ja käytännön merkitystä, käsitellään tutkimuksen rajoitteita sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimusraportin lopuksi luvussa 6 tehdään yhteenveto tutkimuksen keskeisestä sisällöstä.

2 MARKKINOINTI JA MYYNTI

OHJELMISTOLIIKETOIMINNASSA

Tämän luvun aluksi tarkastellaan markkinointia ja myyntiä käsitteellisellä tasolla ja perehdytään vallalla olevaan markkinointiajatteluun sekä myynnin teoriaan. Tämän jälkeen määritellään ohjelmistoalan taksonomiaa, luodaan katsaus ohjelmistoliiketoiminnan tuotteisiin ja palveluihin sekä käsitellään ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleja. Luvun lopussa kohdistetaan huomio ohjelmistoliiketoiminnan markkinointiin ja myyntiin liittyviin kysymyksiin.

2.1 Markkinoinnin ja myynnin käsitteet

Markkinoinnin voidaan nähdä koostuvan kahdesta osasta: ajattelusta ja toiminnasta (Autio, Holopainen, Kanerva, Mannermaa & Rinne, 1980, s. 19). Toiminta koostuu erilaisten markkinointikeinojen käytöstä, ajattelu puolestaan heijastaa sitä ajattelutapaa, jolla kyseisiä keinoja käytetään (Mannermaa, 1993, s. 12). Kotler ja Keller (2009, s. 45) määrittelevät markkinoinnin organisaation funktiona ja prosesseina, joilla luodaan, viestitään ja välitetään arvoa asiakkaille sekä ylläpidetään asiakassuhteita tavalla, josta on hyötyä yritykselle ja sen sidosryhmille.

Markkinointi toimintana sisältää kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan yrityksen tuottaman suoritteiden myymiseksi (Autio ym., 1980, s. 20). Yksi näistä toiminnoista on myynti, jonka tärkein tehtävä on saada kauppa aikaan (Jobber & Lancaster, 2003, s. 4). Myynti voidaan nähdä yrityksen välttämättömänä toimintona, jota ilman asiakkaat eivät ostaisi riittävästi yrityksen tuotteita. Samaan aikaan markkinointi pyrkii tekemään myynnin tarpeettomaksi tarjoamalla itse itsensä myyviä tuotteita, joita asiakkaat ovat valmiina ostamaan. (Kotler & Keller, 2009, ss. 45,59.)

2.1.1 Kokonaisvaltaisen markkinoinnin ajattelutapa

Markkinointiajattelua on perinteisesti lähestytty keskenään kilpailevien transaktionaalisen sekä suhdemarkkinoinnin koulukuntien näkökulmasta (Alajoutsijärvi, Mannermaa & Tikkanen, 2000, s. 155). Transaktionaalinen koulukunta pohjautuu markkinointimixin käsitteeseen, minkä mukaan yritys voi kilpailla valituilla markkinoilla neljän eri kilpailukeinon avulla. Näihin neljään kilpailukeinoon viitataan neljän P:n käsitteellä: tuote (product), hinta, (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). (Kotler, 1986, ss. 117-118.) Tuote kilpailukeinona sisältää kaikki tuotteeseen liittyvät kysymykset kuten ominaisuudet, laadun sekä valikoiman. Hinta puolestaan käsittää hintatasoon, maksuehtoihin, hintamuutoksiin sekä alennuksiin liittyvät

päätökset. Saatavuus sisältää varastointia, jakelukanavia ja logistiikkaa käsittelevät kysymykset. (Jobber & Lancaster, 2003, s. 15.) Markkinointiviestintä puolestaan käsittää ne keinot, joilla yritys viestii tuotteistaan ja itsestään kohde- ja sidosryhmilleen (De Pelsmacker ym., 2007, s. 3).

Suhdemarkkinoinnin näkemyksen mukaan markkinointi on vuorovaikutteinen prosessi, jossa rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään suhteita, jotka vastaavat mukanaolevien osapuolten tavoitteita (Grönroos, 1994, s. 9). Kotler ja Keller (2009, ss. 59-60) toteavat 2000-luvun markkinoinnin edellyttävän laaja-alaista ajattelutapaa, minkä vuoksi he esittävät kokonaisvaltaisen markkinoinnin ajattelumallin. Kokonaisvaltaisessa markkinointiajattelussa yhdistyvät transaktionaalinen näkökulma, johon viitataan integroidun markkinoinnin nimellä, sekä suhdemarkkinoinnin näkökulma. Tämän lisäksi ajatteluun sisältyvät sisäinen markkinointi ja suorituskyky-markkinointi (Kotler & Keller, 2009, s. 61).

Integroitu markkinointi sisältää tuotteeseen ja palveluun, jakelukanaviin sekä viestintään liittyviä kysymyksiä. Suhdemarkkinointi puolestaan käsittää asiakkaisiin, kumppaneihin sekä jakelukanaviin liittyviä asioita. Sisäinen markkinointi keskittyy nimensä mukaisesti yrityksen sisäiseen markkinointiin markkinointiosaston, muiden osastojen sekä ylimmän johdon välillä. Suorituskyky-markkinointi ottaa kantaa liikevaihtoon, brändipääomaan, sekä eettiseen ja lailliseen toimintaympäristöön. (Kotler & Keller, 2009, s. 61.) Tämän tutkielman tutkimusongelman ja tavoitteiden kannalta korostuvat integroituun markkinointiin ja suhdemarkkinointiin liittyvät asiat, joten jatkossa käsiteltävät asiakokonaisuudet edustavat näitä kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun näkökulmia.

Vargo ja Lusch (2004, s. 4) nostavat esille markkinointiajattelun muutoksen tuotekeskeisestä vaihdannasta palvelukeskeiseen vaihdantaan. Tässä 2000-luvun taitteessa esiin nousseessa markkinoinnin palveludominanssissa korostuvat dynaamisen vaihdannan suhteet ja prosessit, joissa taidot, kyvykkyydet sekä palvelut ovat keskiössä. Ajattelutavan kehityksessä on olennaista myös huomion siirtyminen käytettävistä tuotantoresursseista itsestään siihen, mitä tiettyjen tuotantoresurssien käytöllä saadaan aikaan. (Vargo ja Lusch, 2004, s. 4.)

2.1.2 Asiakas markkinoinnin kohteena

Markkinoinnin perusajatus piilee sekä myyjän että ostajan näkökulmasta kannattavassa vaihdannassa (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 41), joten markkinointiin ja myyntiin liittyy olennaisesti asiakas. Vallalla olevassa markkinointiajattelussa asiakkaan tarpeet määrittelevät minkälaisia tuotteita ja palveluita yritys tuottaa ja myy (Jobber & Lancaster, 2003, s. 13). Asiakas on myös kasvavassa määrin mukana asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuvassa arvонуontiprosessissa (Vargo & Lusch, 2004, s. 4).

Perinteisesti asiakkaat on jaoteltu kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin. Sitä, millä tavoin yritys jaottelee asiakaskohderyhmät kutsutaan segmentoinniksi.

(Jobber & Lancaster, 2003, s. 14.) Markkinasegmenttejä voidaan muodostaa tunnistamalla asiakkaita, joilla on samankaltaiset tarpeet ja halut. Yksittäisiä segmenttejä voidaan myös jakaa pienemmiksi niche-segmenteiksi. Eräs tapa segmentoida perustuu markkinoiden paikallisuuteen ja äärimmilleen vietyinä yksittäinen asiakkuus voi muodostaa segmentin. Yritysmarkkinoilla asiakkaita voidaan segmentoida useilla eri kriteereillä. Demografisia kriteereitä ovat toimiala, yrityksen koko sekä maantieteellinen sijainti. Asiakkaan käytössä olevat teknologiat ja toimintatavat, ostotavat, tilannetekijät tai yrityskohtaiset ominaisuudet voivat myös toimia segmentointiperusteina. (Kotler & Keller, 2009, ss. 248-250, 267.) Ostotavoista asiakasyrityksen päätöksentekoyksikön ominaisuudet kuten ostajien määrä ja rooli organisaatiossa voivat olla merkittäviä segmentoinnin kriteerejä (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2007, s. 535).

Asiakaskohderyhmien valinnan ja segmentoinnin työkaluna voidaan käyttää myös asiakkuuden elinkaariarvoa (customer lifetime value) (Gupta, ym., 2006, s. 149). Berger ja Nasr (1998, s. 18) määrittelevät asiakkuuden elinkaariarvon ylijäämäksi, joka syntyy asiakkuudesta koituvien tulojen ylittäessä pitkällä aikavälillä asiakassuhteen hankinnasta ja ylläpidosta koituvat kustannukset. Elinkaariarvon määrittämisen avulla pystytään tunnistamaan yrityksen olemassa olevista asiakkuuksista ne, joiden ylläpitäminen ja kasvattaminen on kannattavaa. Toisaalta elinkaariarvon avulla pystytään arvioimaan myös yrityksen potentiaalista asiakaskuntaa. (Venkatesan & Kumar, 2004, s. 106.)

Tähtinen ja Parvinen (2003, s. 49) luokittelevat yritysasiakkaita asiakassuhteen tyyppin perusteella. Yrityksen kohdemarkkinoilla on tietty määrä potentiaalisia asiakkaita, joihin on markkinointiviestinnän keinoin oltu yhteydessä. Kuumiin asiakkaisiin puolestaan on kontakti henkilökohtaisen myyntityön kautta. Kuuma asiakas muuttuu kerta-asiakkaaksi ensioston tapahtuessa. Tästä seuraava porras on kanta-asiakkuus, jossa keskitytään pitkäaikaisen kannattavan asiakassuhteen luomiseen. Ylimmän tason asiakkaat ovat huippuasiakkaita, joiden kanssa tehtävä yhteistyö lähenee strategista kumppanuutta. (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 49.)

2.1.3 Markkinointiviestintä ja myyntiprosessi

Myyntiä voidaan ajatella prosessina, joka koostuu strategiasta eli mitä tehdä ja taktiikasta eli miten tehdä. Myyntistrategia johdetaan yrityksen kokonaismarkkinointistrategiasta ja sen laatiminen sijoittuu ajallisesti ennen myyntitaktiikkaa. Myyntistrategia sisältää myynnin tavoitteiden asettamisen sekä toimenpiteiden suunnittelun. Myyntitaktiikka puolestaan on strategian toteuttamista, joka alkaa siitä kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä. (Leppänen, 2007, ss. 49-50.)

Yrityksen myyntiin pyritään vaikuttamaan markkinointiviestinnän eri keinoilla (Jobber & Lancaster, 2003, s. 48) Toimivan kokonaismarkkinoinnin strategian kaltaisesti myös markkinointiviestintäkanavien integroinnilla on

merkittävä rooli eri keinojen toimivassa käytössä. Integroidussa markkinointiviestinnässä eri keinot ovat sopusoinnussa keskenään välittäen kohderyhmille yhdenmukaista viestiä yrityksen palveluista ja imagosta. (De Pelsmacker ym., 2007, s. 2-3.) Taulukkoon 1 on koottu markkinointiviestinnän eri välineitä.

TAULUKKO 1 Markkinointiviestinnän välineitä (De Pelsmacker ym., 2007, s. 5).

Mainonta	PR-toiminta	Sponsorointi	Myyntinedistäminen	Suora-markkinointi	Myyntipiste- viestintä	Messut	Henkilö- kohtainen myyntityö	Internet
TV Radio Sanoma- lehdet Aikakaus- lehdet Ulko- mainonta Esitteet	Lehdistö Konferenssit Artikkelit Lehti- arvostelut Vuosi- kertomukset	Urheilu Taide Viihde	Kilpailut Arvonnat Alennukset Ilmais- näytteet Lojaalisuus- ohjelmat	Tele- markkinointi Posti Katalogit TV-shop	Näytteet Esitteet Mainokset	Julkiset tapahtumat Toimiala- tapahtumat	Esitykset Tapaamiset	Sähköposti Verkkosivut Blogit

Markkinointiviestinnän keinot voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: henkilökohtaiseen ja massaviestintään. Henkilökohtaisessa markkinointiviestinnässä viesti on osoitettu henkilökohtaisesti vastaanottajalle, massaviestinnässä tavoitellaan samalla viestillä useita vastaanottajia. Henkilökohtaisen markkinointiviestinnän muotoja ovat henkilökohtainen myyntityö, suoramarkkinointi sekä Internetissä tapahtuva interaktiivinen markkinointi, muut keinot ovat ensisijaisesti massaviestintää. (De Pelsmacker ym., 2007, s. 5-6.)

Eri markkinointiviestinnän keinojen käyttö myynnin aikaansaamiseksi on strateginen päätös, johon vaikuttavat yrityksen kohdemarkkinat (Jobber & Lancaster, 2003, s. 52). Henkilökohtaisen myyntityön suhteellisen osuuden on todettu olevan yritysten välisessä (B2B) kaupankäynnissä suurempi kuin kuluttajamarkkinoita. B2B-myyntissä markkinointiviestinnän muut keinot toimivat siis usein henkilökohtaista myyntityötä tukevassa roolissa. (Kotler & Keller, 2009, s. 529.)

Eri elinkaaren vaiheessa olevien tuotteiden myyminen vaatii eri keinoja: mainonta ja myyntinedistäminen ovat tehokkaita keinoja kasvuvaiheessa olevan uutuustuotteen markkinoinnissa, henkilökohtainen myyntityö puolestaan korostuu markkinoiden kypsyessä. Lisäksi markkinointiviestinnän kanavaratkaisuihin vaikuttaa valinta kysyntä (pull)- tai tarjontapainotteisen (push) strategian välillä. Kysyntäpainotteisessa mallissa asiakkaiden kiinnostus pyritään herättämään mainonnan avulla, tarjontapainotteisessa strategiassa puolestaan pyritään täyttämään jälleenmyyjien ja tukkureiden varastot henkilökohtaisen myyntityön sekä myyntinedistämisen keinoin. (Jobber & Lancaster, 2003, ss. 50-52.)

Myyntiin liittyy olennaisesti myös jakelukanava (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 56), jolla tarkoitetaan tuotteen kulkemaa reittiä valmistajalta loppukäyttäjälle (Jobber & Lancaster, 2003, s. 244). Perinteisesti tuotteen valmistajalla on neljä erilaista jakelukanavaa käytössään: Suoran jakelukanavan

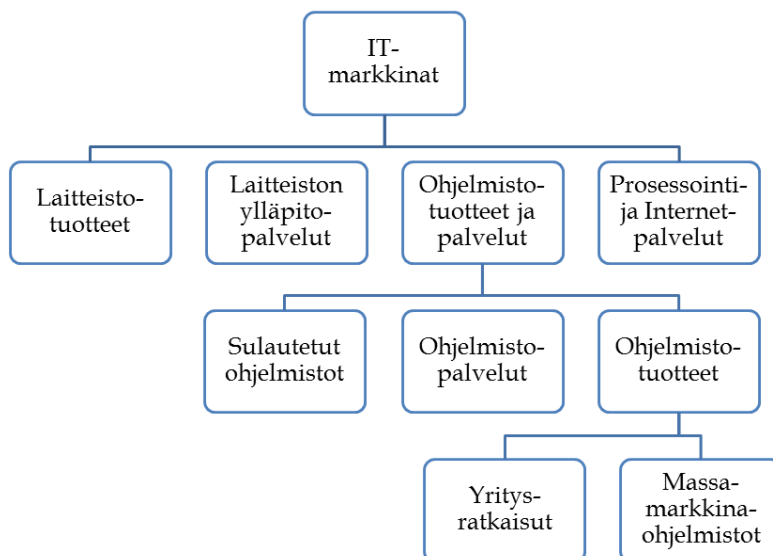
mallissa välikäsiä ei käytetä. Valikoivaa jakelukanavaa käytettäessä välikäsiä on rajoitettu määrä, intensiivisessä jakelukanavamallissa puolestaan tuotetta on saatavilla mahdollisimman useassa myyntipisteessä. Eksklusiivisessa jakelukanavassa käytössä on rajoitettu määrä maineen ja laadun perusteella valittuja jälleenmyyjiä. (Jobber & Lancaster, 2003, s. 248.)

2.2 Ohjelmistoalan taksonomia

Ohjelmistoliiketoiminnassa vaihdannan kohteena ovat ohjelmistot ja niihin liittyvät palvelut. Ohjelmistoliiketoimintaa tehdään tieto- ja tietoliikenneteollisuuteen (ICT, Information and Communication Technology) kuuluvalla ohjelmistoalalla, mutta myös miltei kaikilla muilla toimialoilla. (Hyvönen, 2003, s. 1.) Ohjelmistoalalla tapahtuvaan ohjelmistoliiketoimintaan voidaan viitata termillä primääriala, muilla aloilla tapahtuvasta ohjelmistoliiketoiminnasta puolestaan käytetään nimitystä sekundääriala (Tyrväinen, Warsta & Seppänen, 2004, s. 55). Seuraavassa tarkastellaan lähemmin ohjelmistoliiketoiminnan tuotteita ja palveluita. Tämän jälkeen käsitellään ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleja.

2.2.1 Tuotteet ja palvelut ohjelmistoliiketoiminnassa

Hoch, Roeding, Purkert, Lindner ja Miller (2000, s. 27) ovat jaotelleet IT-markkinat (KUVIO 1) neljään pääkategoriaan: laitteistotuotteet (hardware products), laitteiston ylläpitopalvelut (hardware maintenance products), ohjelmistotuotteet ja -palvelut (software products and services) sekä prosessointi ja Internet-palvelut (processing services and Internet services). Ohjelmistotuotteet ja -palvelut voidaan jakaa kolmeen pääkokonaisuuteen: sulautetut ohjelmistot ja niihin liittyvät palvelut (embedded software including services), ohjelmistopalvelut (professional software services) sekä ohjelmistotuotteet (software products), jotka voidaan jakaa edelleen yritysratkaisuihin (enterprise solutions) sekä massamarkkinaohjelmistoihin (packaged mass-market software). (Hoch ym., 2000, s. 27)



KUVIO 1 IT-markkinat Hochin ym. (2000, s. 27) mukaan.

Ohjelmistotuotteet ovat informaatiohyödykkeitä (Rajala ym., 2003, s. 8), joten niihin kohdistuu korkeat työvoimasta johtuvat valmistuskustannukset, mutta alhaiset monistamisen kustannukset (Hoch ym., 2000, s. 46). Tästä syystä massamarkkinaohjelmistot ovat pitkälle tuotteistettuja, mahdollisimman suurelle asiakaskunnalle kohdistettuja tuotteita, jotka kaikki asiakkaat saavat samanlaisena. Esimerkkejä tämän tyyppisistä ohjelmistotuotteista ovat käyttöjärjestelmät, toimisto-ohjelmistot ja pelit. (Hietala, Kontio, Jokinen & Pyysiäinen, 2004, s. 234.)

Ohjelmistopalvelut sisältävät konsultointia ja ohjelmointia, jonka lopputuotteena pystytään tarjoamaan asiakaskohtaisia ohjelmistoja (Hoch ym., 2000, s. 28). Ohjelmiston kehittäminen ja säännöllinen päivittäminen eli ylläpito, räätälöinti, integrointi muihin järjestelmiin sekä koulutus ovat muita esimerkkejä ohjelmistopalveluista (Cusumano, 2004, s. 26).

Ohjelmistotuotteiden ja -palveluiden välimaastoon asettuvat yritysratkaisut, jotka räätälöidään yhteensopiviksi asiakkaan tietotekniikkaympäristöön usein valmiiden ohjelmistojen pohjalta (Hietala ym., 2004, s. 234). Ainutlaatuisuutensa ja projektiluonteisuutensa vuoksi ne eivät ole monistettavissa (Hyvönen, 2003, s. 3), joten yritysratkaisujen potentiaalisten asiakkaiden määrä on alhaisempi massamarkkinaohjelmistoihin verrattuna (Hietala ym., 2004, s. 234).

Ohjelmistotuotteiden ja -palveluiden ohella ohjelmistoalaan kuuluvat myös sulautetut ohjelmistot ja niiden sisältämät palvelut (embedded software including service) (Hoch ym., 2000, s.27). Sulautetut ohjelmistot ovat muiden tuotteiden, kuten autojen, matkapuhelinten tai televisioiden yhteydessä käytettäviä ohjelmistoja, joita ei myydä erillisinä tuotteina (Hietala ym., 2004, s. 234). Käyttökohteestaan riippuen ne voivat olla joko monistettavia tai asiakaskohtaisia (Hyvönen, 2003, s. 3). Sulautetut ohjelmistot käsitetään osaksi sovelluskohteidensa toimialoja (Hyvönen, 2003, s. 4), joten ne toimivat esimerkkinä sekundäärialasta.

2.2.2 Ohjelmistoalan liiketoimintamalleista

Kirjallisuudessa on esitetty useita määritelmiä siitä, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan. Liiketoimintamallilla voidaan ajatella olevan kaksi näkökulmaa: sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen näkökulma käsittää sen kuinka yritys tekee kannattavaa liiketoimintaa ja pystyy luomaan kustannustehokkaasti arvoa asiakkaille. Ulkoinen näkökulma puolestaan käsittää yrityksen asiakkaat ja sen mitä he arvostavat. (Magretta, 2002.) Shafer, Smith ja Linder (2005, s. 202) tiivistävät edellä esitetyn toteamalla, että liiketoimintamallilla tarkoitetaan niitä strategisia valintoja, joiden avulla yritys luo arvoa itselleen ja verkostonsa sidosryhmille. Pelkistetyksi ilmaistuna liiketoimintamalli on kuvaus siitä, kuinka yritys saa aikaan kannattavaa yritystoimintaa (Rönkkö ym., 2009, s. 55).

Cusumano (2004, s. 25) lähestyy ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleja jaottelulla tuote- ja palveluvetoisen strategian erikseen. Tässä tutkielmassa ohjelmistotuotteisiin perustuviin liiketoimintamalleihin viitataan termillä tuoteliiketoiminta. Ohjelmistopalveluihin perustuviin liiketoimintamalleihin puolestaan viitataan termillä palveluliiketoiminta. Taulukossa 2 esitetään tuote- ja palveluliiketoiminnan keskeiset erot.

TAULUKKO 2 Tuote- ja palveluliiketoiminnan keskeiset erot (Hoch ym., 2000, s. 46)

	Tuoteliiketoiminta	Palveluliiketoiminta
Rajakustannukset	Liki nolla	Lähes jatkuvat
Markkinoiden rakenne	Keskittynyt	Fragmentoitunut
Alueellisuus	Globaali	Paikallinen, suuntaus kohdi globalisaatiota
Asiakassuhde	Yhden suhde moneen	Yhden suhde yhteen
Tärkein tunnusluku	Markkinaosuus (asennettujen ohjelmistojen määrä)	Henkilöstökapasiteetin käyttöaste
Johtamisen painopistealueet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia 2. Markkinointi & myynti 3. Henkilöstö 4. Ohjelmistokehitys 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstö 2. Ohjelmistokehitys 3. Markkinointi & myynti 4. Strategia

Jaottelu palvelu- ja tuoteliiketoimintaan on monessa tapauksessa liian karkea, sillä yritys harvoin harjoittaa puhtaasti joko tuote- tai palveluliiketoimintaa (Rönkkö ym., 2008, s. 16). Cusumano (2004, s. 26) tunnistaa liiketoimintamallien ääripäiden välissä myös hybridimalleja, joissa ohjelmistoyrityksen tulot kertyvät tasaisemmin sekä tuote- että palveluliiketoiminnasta. Taulukossa 3 esitetään tuoreimman suomalaisen ohjelmistoliiketoiminnan toimialakatsauksen jaottelu liiketoimintamalleista. Liiketoimintamalleista on otettu taulukkoon mukaan ne, jotka ovat tämän tutkielman rajauksen kannalta relevantteja. Taulukossa 3 esitettyjen liiketoimintamallien ohella avoimen lähdekoodin liiketoimintamallit kuuluvat olennaisesti ohjelmistoliiketoiminnan kenttään. Avoimeen lähdekoodiin perustuvia liiketoimintatapoja ja ansaintamalleja on useita, joista osa keskittyy tuoteliiketoimintaan, osa palveluihin. (Rajala ym., 2003, s. 18)

TAULUKKO 3 Ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleja (Rönkkö ym., 2009, s. 56).

Liiketoimintamalli	Kuvaus	Tulonlähteet
Ohjelmistotuoteyritykset	Omia ohjelmistoja perinteisellä lisenssimallilla	Lisenssimyynti, ylläpito, räätälöinti, käyttöönotot
SaaS-yritykset (näistä tarkemmin luvussa 3.2)	Omia ohjelmistoja SaaS-mallilla	Palvelun käyttömaksut, räätälöinti, käyttöönotot
Ohjelmistokehitys-palveluntarjoajat	Omia asiakaskohtaisia ohjelmistoprojekteja, ohjelmistokehittäjiä muiden projektien käyttöön	Ohjelmistokehitys, ylläpito, käyttöönotot
Käyttöönottoprojektien tekijät	Valmiiden ohjelmistojen asennus- ja räätälöintipalvelut	Käyttöönotot, räätälöinti, ohjelmistokehitys, ylläpito, lisenssimyynti
Ohjelmistokonsultointi-yritykset	Ohjelmistoihin liittyvää palveluliiketoimintaa	Konsultointi, testaus, ohjelmistokehitys

2.3 Markkinointi ja myynti ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta

Markkinoinnista ja myynnistä koituu ohjelmistoyritykselle merkittävät kustannukset, jotka saattavat muodostaa yli 50% yrityksen kokonaiskustannuksista (Tyrväinen, 2003, ss. 26-27). Merkittävä ohjelmistoyrityksen markkinoinnin ratkaisuihin vaikuttava tekijä on liiketoimintamalli (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 45). Tästä syystä ohjelmistoliiketoiminnan markkinointia tarkastellaan seuraavassa tuote- ja palveluliiketoiminnan ääripäiden näkökulmasta. Liiketoimintamallien vertailun jälkeen käsitellään asiakaskohderyhmiä ja kohdemarkkinoita sekä markkinointiviestintä- ja myyntikanavia.

2.3.1 Palvelu- ja tuoteliiketoiminnan vertailua

Hoch ym. (2000, s. 20) mainitsevat johtavat tuoteliiketoimintaa harjoittavat ohjelmistoyritykset digitaalisen ajan markkinoinnin malliesimerkkeinä. Menestyvät ohjelmistotuoteyritykset markkinoivat vahvaa brändiä ja panostavat markkinointiallianssien muodostamiseen (Hoch ym., 2000, s. 20). Asiakaskanta on laaja, joten loppuasiakkaat ovat etäisiä (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 45). Laajasta asiakasmassasta johtuen markkinoinnin kustannukset muodostavat merkittävän osan ohjelmistotuoteyrityksen budjetista (Cusumano, 2004, s. 25).

Palveluliiketoiminnassa luottamuksen rakentaminen on tärkeässä osassa markkinointia, sillä ohjelmistoa ei vielä myyntihetkellä ole olemassa (Hoch ym., 2000, s. 21). Palveluyritysten asiakaskanta on pieni, mutta asiakaskohtaiset tulot ovat suuret (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 45), mikä edellyttää panostusta asiakassuhteen ylläpitoon (Hoch ym., 2000, s. 21). Taulukossa 4 on vertailtu tuote- ja palveluliiketoiminnan keskeisiä eroja markkinoinnin näkökulmasta.

TAULUKKO 4 Palveluliiketoiminnan asiakaskohtaiset ohjelmistot ja tuoteliiketoiminnan ohjelmistotuotteet markkinoinnin näkökulmasta (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 46).

	Ohjelmistotuotteet	Asiakaskohtaiset ohjelmistot
Tuotanto	Myydään tuotannon jälkeen, asiakas ei ole mukana tuotannossa, monistaminen, alhaiset marginaalikustannukset, version hallinta	Projektisidonnainen, myydään ennen tuotantoa, asiakas mukana tuotannossa, suuret marginaalikustannukset, kapasiteetin käyttöasteen optimointi tärkeää
Organisaatiotyyppi	Matriisiorganisaatio, jako markkinoiden tai tuotteiden mukaan	Projektiorganisaatio, pääasiakkaiden toimialojen mukaan erikoistuneita yksiköitä
Ydinkyvykyys	Asiakashankinta, tuotteistaminen, jakelukanavan hallinta, strategiset kumppanuudet, brändin hallinta	Projektimarkkinointi ja -johtaminen, asiakassuhteet ja verkostot
Asiakaskunta	Laaja, kasvottomat loppuasiakkaat, massat yrityksiä tai kuluttajia	Kapea, hyvin tunnettu, suuryritykset
Markkinoiden luonne	Etäiset, globaalit, avoimet, kilpaillut, markkinajohtajuus tärkeää	Tutut, kotimaiset, verkottuneet, vähän kilpailua markkinajohtajuudesta
Vaihdon kohde	Standardisoitu ohjelmisto useille alustoille, pieni palvelusisältö	Räätälöity ohjelmisto tietylle alustalle, suunniteltu asiakkaan kanssa, suuri palvelusisältö
Vaihdon luonne	Opportunistista, yksinkertaista, lyhyt aikajänne, toistuvaa uusien ohjelmistoversioiden avulla	Vuorovaikutteinen, molemminpuolinen, monitahoinen, toistuvat projektit ja pitkät asiakassuhteet

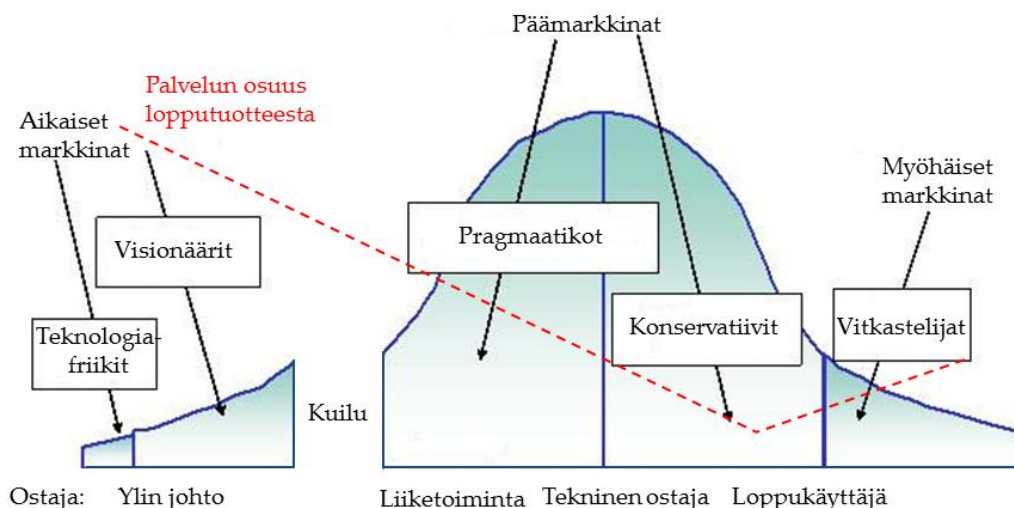
2.3.2 Asiakaskohderyhmistä ja kohdemarkkinoista

Moore (1999, s. 25) lähestyy teknologiatuotteiden ja -palveluiden markkinointia teknologian omaksumisen elinkaarimallin näkökulmasta. Tässä mallissa markkinat jakautuvat eri vaiheisiin: aikaisilla markkinoilla tavoitellaan aikaisia omaksujia ja visionäärejä, päämarkkinoilla kohteena ovat aikainen sekä myöhäinen enemmistö ja elinkaarimallin päässä markkinat koostuvat vitkastelijoista. Teknologiayrityksille kriittinen vaihe on siirtyminen aikaisilta markkinoilta kuilun ylitse päämarkkinoille, sillä markkinointi näille kahdelle kohderyhmälle eroaa ratkaisevasti toisistaan. Aikaisilla markkinoilla visionäärit

innostuvat vasta kehitteillä olevista tuotteista ja palveluista, mutta päämarkkinoilla pragmaatikot edellyttävät valmiita ratkaisuja. (Moore, 1999, ss. 19-20.)

Mooren (1999, s. 25) esittämällä mallilla on yhteys ohjelmistoyrityksen tarjoamaan: tuoteliiketoiminnassa asiakkuuksia on paljon ja ne voivat muodostua sekä kuluttajista että yrityksistä, palveluliiketoiminnassa sen sijaan asiakaskunta muodostuu pääasiassa lukumääräisesti harvoista suuryrityksistä (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 46). Moore (1999, s. 155) myös korostaa, että yrityksen tarjoama kehittyä markkinoiden elinkaaren eri vaiheissa. Aikaisilla markkinoilla ydintuotteen ympärillä olevan palvelun osuus on suuri. Liikuttaessa kohti päämarkkinoita palvelun osuus vähenee ja tuote muuttuu standardisoidummaksi, kunnes kypsillä markkinoilla palvelun osuus jälleen nousee tukipalveluiden ansiosta. (Moore, 1999, ss. 155-156.)

Tuotteen elinkaaren eri vaiheissa tavoitellaan myös eri ostajia. Aikaisilla markkinoilla ostajia ovat ylimmän johdon visionäärit, jotka haluavat saavuttaa kilpailtua liiketoimintaansa uuden teknologian avulla. Päämarkkinoille siirtymisen alkuvaiheessa ostajaroolissa ovat liiketoimintajohtajat, jotka etsivät teknologiasta ratkaisua yleiseen ongelmaan. Päämarkkinoiden myöhemmässä vaiheessa tekniset ostajat astuvat esiin painottaen standardoitua teknologiaa ja sen laajaa ja nopeaa käyttöönottoa. Kypsillä ja hiipuvilla markkinoilla ostajia ovat loppukäyttäjät, joilla on ymmärrystä ja halua käytössä olevan teknologian kehittämiseen. (Moore, 2002, s.177.) Mooren (1999, s. 155; 2002, s. 177) tulkintaa markkinoiden jakautumisesta sekä palveluiden merkityksen ja ostajaroolien muutoksista eri vaiheissa on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2 Teknologia tuotteiden ja -palveluiden markkinat Moorea (1999, s. 155; 2002, s. 177) mukailleen.

2.3.3 Markkinointiviestinnän keinot

Ohjelmistoliiketoiminnassa markkinointiviestinnän, myynnin ja jakelun kanavat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii

henkilökohtainen myyntityö, jolla on tärkeä markkinointiviestinnällinen rooli myynti- ja jakelukanavana toimimisen ohella (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 61). Lisäksi ohjelmistoliiketoiminnalle on tyypillistä Hochin ym. (2000, ss. 20-21) mukaan brändin sekä asiantuntijaimagon rakentaminen aggressiivisen mainonnan, suhdetoiminnan ja sponsoroinnin keinoin.

Kotler ja Keller (2009, s. 513) käsittelevät Internetiä osana muita markkinointiviestinnän keinoja. Tähtisen ja Parvisen (2003, s. 66) näkemyksen mukaan Internet muodostaa oman markkinointiviestintäkanavan ohjelmistoliiketoiminnan kontekstissa. Taulukossa 5 käsitellään tarkemmin eri markkinointiviestinnän keinojen sovelluskohteita sekä keskeisiä etuja ja haittoja ohjelmistoliiketoiminnassa.

TAULUKKO 5 Markkinointiviestinnän keinoja ohjelmistoliiketoiminnassa (Tähtinen & Parvinen, 2003, ss. 62-67; De Pelsmacker ym., 2007, s. 467).

Markkinointiviestinnän keino	Pääasiallinen sovelluskohde	Edut	Haitat
Mainonta	Tuote-liiketoiminta	Laaja peitto	Heikko kohdennettavuus, kallis kanava
Suoramarkkinointi	Tuote-liiketoiminta	Tavoitetaan haluttu kohderyhmä, hyvä huomioarvo	Kallis kanava, massaan hukkuminen
Messut	Palvelu-liiketoiminta	Laaja ja tasokas kohderyhmä	Korkeat osallistumiskustannukset
Seminaarit	Palvelu-liiketoiminta	Kohderyhmässä potentiaalisia asiakkaita	Korkeat järjestämiskustannukset
Artikkelit ja lehtiarvostelut	Tuote-liiketoiminta	Ilmainen ja puolueeton kanava, luo uskottavuutta ja yritysimagoa	Kova kilpailu palstatilasta, yksi huono arvostelu voi pilata maineen
PR-toiminta	Palvelu-liiketoiminta	Heijastuu lehtiarvosteluihin, saa aikaan word-of-mouth -ilmiötä	Sisäinen vastustus, väärinkäyttöjen riski
Suhdeverkostointi ja word-of-mouth	Palvelu-liiketoiminta	Luo referenssejä	Mielipidejohtajien tunnistamisen hankaluus
Henkilökohtainen myyntityö	Palvelu-liiketoiminta	Vaikuttavuus, kohdennettavuus, interaktiivisuus, luo suhteita	Korkeat kustannukset, alhainen tavoitettavuus
Internet-markkinointi	Palvelu- ja tuote-liiketoiminta	Valtava potentiaali	Massaan hukkuminen

2.3.4 Myynti- ja jakelukanavat

Ohjelmistoliiketoiminnassa myynti- ja jakelukanava ovat usein yksi ja sama (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 56). Taulukossa 6 esitetään ohjelmistoliiketoiminnan myyntikanavia ja käsitellään niiden keskeisiä ominaisuuksia, sovelluskohteita sekä etuja ja haittoja. Taulukon 6 pohjalta havaitaan, että tuote- ja palveluliiketoiminnassa on käytössä pääasiassa eri kanavat. Edustus, henkilökohtainen suoramyyni ja lisäarvoa tuottavat jälleenmyyjät (VAR) ovat tavanomaista palveluliiketoiminnassa, tuoteliiketoiminnassa puolestaan vähittäismyynti, tukkurit ja yhteismyynti ovat yleisemmin käytössä. Internetiä käytetään tuoteliiketoiminnassa suorana myynti- ja jakelukanavana, palveluliiketoiminnassa se toimii lähinnä myyntiä tukevassa informatiivisessa roolissa. (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 61.)

Suomalaisista ohjelmistoyrityksistä 50% yrityksistä käyttää kanavana suoramyyniä ja vain kahdeksan prosenttia muodostaa yli 60% liikevaihdosta muiden kanavien kuin suoramyynnin kautta. Toisaalta kolme prosenttia ohjelmistoyrityksistä tekee koko liikevaihtonsa käyttäen ulkopuolisia myyntikanavia, joten myyntikanavaratkaisuissa on havaittavissa huomattavaa vaihtelua. (Rönkkö ym., 2009, s. 55.)

TAULUKKO 6 Myyntikanavat ohjelmistoliiketoiminnassa (Tähtinen & Parvinen, 2003, ss. 57-61).

Kanava	Kuvaus	Pääasiallinen sovelluskohde	Edut	Haitat
Henkilökohtainen myyntityö	Henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen	Isot ja pitkäkestoiset ohjelmistoprojektit, suuren volyymin lisenssimyynti	Maksimoi tulovirran, myynnin kontrollointi helppoa	Suuret työvoimakustannukset, myyntiorganisaation rakentaminen hidasta
Edustus	Henkilökohtainen myyntityö edustaja-yrityksen kautta	Isot ja pitkäkestoiset ohjelmistoprojektit, suuren volyymin lisenssimyynti, ulkomaalaiset operaatiot	Oman organisaation kustannusten minimointi, riskin hajauttaminen	Suuret työvoimakustannukset, monimutkaiset sopimusneuvottelut
Yhteismyynti ja OEM (Original Equipment Manufacturer) -bundlaus	Tuotteen yhdistäminen toisen tuotteen myynti- ja jakelukanavaan	Laitteistomyynti, käyttöjärjestelmät	Olemassa olevien kanavien hyödyntäminen	Oman brändin alhainen näkyvyys

(jatkuu)

TAULUKKO 6
(jatkuu)

Ammattimaiset jakeluorganisaatiot (tukkurit)	Välikäsi ohjelmistotuottajan ja vähittäismyyjien välissä	Kuluttaja- ja pienyritys-ohjelmistot	Laaja loppuasiakas-kunta yhden kontaktin kautta	Kalliit provisiot, kova kilpailu
Lisäarvoa tuottavat jälleenmyyjät (Value-Added Reseller, VAR)	Jälleenmyyjän omaa osaamista tai palveluita ohjelmistotuotteen lisäksi	Palveluliiketoiminta	Vahva maine, laaja toimintakenttä	Kalliit kustannukset
Välittäjät ja vähittäismyyjät	Välikäsi valmistajan ja loppukäyttäjän välissä	Kuluttaja- ja pienyritys-ohjelmistot	Suuri potentiaalinen asiakaskunta	Asian-tuntijuuden puute, kova kilpailu
Innovatiivinen suoramyynä	Suora asiakaskontakti (TV, ilmaisjakelu)	Tuoteliiketoiminta	Riippumattomuus välikäsistä	Korkeat media-kustannukset
Internet	Suora kontakti Internetin välityksellä	Tuote- ja palveluliiketoiminta	Riippumattomuus välikäsistä	Massaan hukkuminen

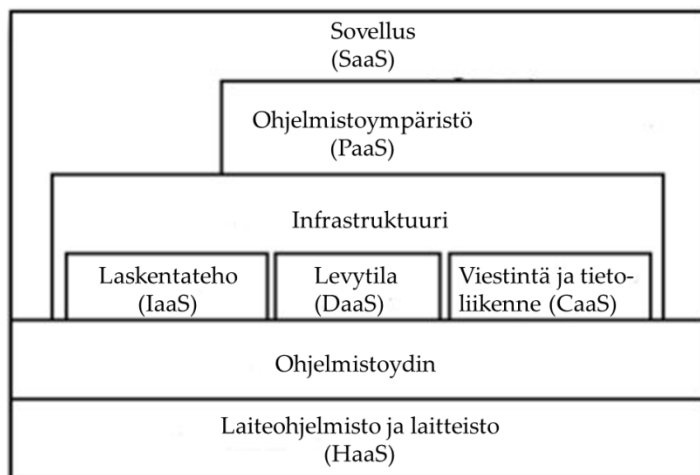
3 SAAS-PALVELUIDEN MARKKINOINTI JA MYYNTI

Tämän luvun aluksi tarkastellaan pilvilaskentaa, joka voidaan ymmärtää SaaS-palvelut sisältäväksi yläkäsitteeksi. Tämän jälkeen määritellään SaaS käsitteenä ja liiketoimintamallina sekä tarkastellaan SaaS-palveluita perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan markkinointi- ja myyntiteorian pohjalta. Luvun lopuksi käsitellään SaaS-markkinoinnin erityiskysymyksiä sekä esitetään kirjallisuuden pohjalta luotu malli SaaS-palveluiden markkinointiin ja myyntiin.

3.1 Pilvilaskennasta

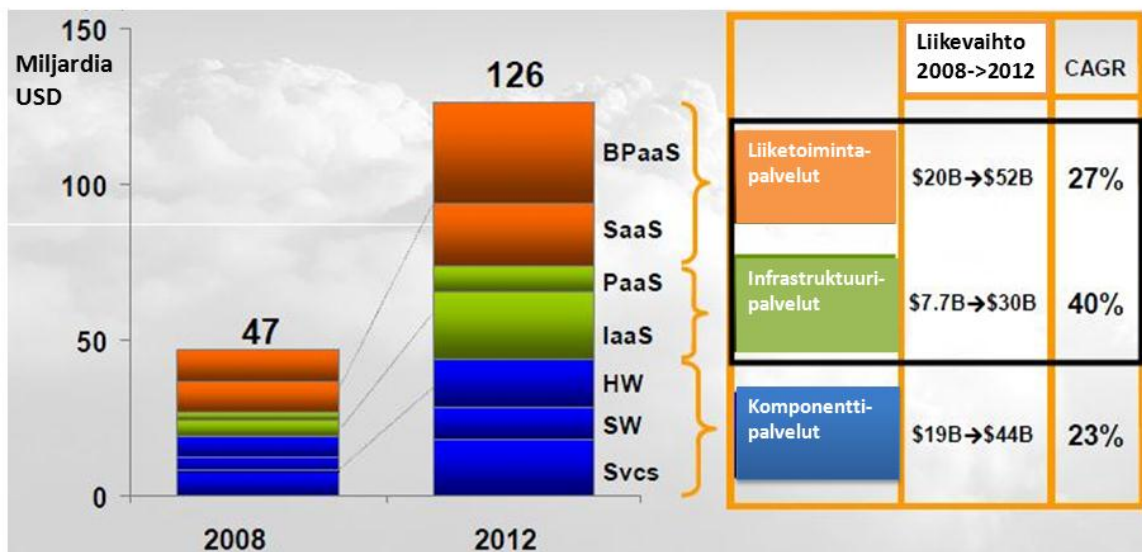
Youseff ym. (2008) määrittelevät pilvilaskennan (cloud computing) tietotekniikkapalveluksi, joka mahdollistaa käyttäjälleen tietoteknisen infrastruktuurin käytön on-demand -tyyppisesti tietoverkon kautta. Näistä tietotekniikkapalveluista voidaan käyttää termiä pilvipalvelut, jotka Youseff ym. (2008) ovat jakaneet viiteen eri kerrokseen (KUVIO 3): sovellus- (cloud application), ohjelmistoympäristö- (cloud software environment), infrastruktuuri- (cloud infrastructure), ohjelmistoydin- (software kernel) sekä laiteohjelmisto/laitteistokerros (firmware/hardware).

Kukin kerros heijastaa tarjottavan palvelun tietoteknistä kompleksisuutta. Sovelluskerroksen palveluista käytetään yleisesti termiä Software-as-a-Service (SaaS), koska palveluna tarjotaan ohjelmistoa. Ohjelmistoympäristökerroksen palvelut puolestaan tunnetaan nimellä Platform-as-a-Service (PaaS), sillä kyseisen kerroksen palvelut kohdistuvat ohjelmistoaalustoihin. Infrastruktuurikerroksen palvelut voivat olla joko laskentatehoa (Infrastructure-as-a-Service, IaaS), levytilaa (Data Storage-as-a-Service, DaaS) tai tietoliikenne- ja viestintäratkaisuja (Communication-as-a-Service, CaaS). Ohjelmistoytimen palveluiden avulla hallitaan fyysistä palvelinympäristöä, laiteohjelmisto ja laitetason palvelut (Hardware-as-a-Service, HaaS) puolestaan tarjoavat palveluna fyysistä IT-infrastruktuuria. (Youseff ym., 2008.)



KUVIO 3 Pilvipalveluiden luokittelu Youseffin ym. (2008) mukaan.

Osswald (2010, s. 16) on esittänyt ennusteen pilvipalveluiden globaalien markkinoiden vuotuisesta kasvusta (CAGR, Compound annual growth rate) vuoteen 2012 mennessä (KUVIO 4). Ennusteessa käytettävässä pilvipalveluiden jaottelumallissa SaaS-kerroksen päälle on määritelty käsite BPaaS (Business-Process-as-a-Service), joka liittyy liiketoimintaprosessien tarjoamiseen palveluina (Osswald, 2010, s. 16). Tämän tyyppinen ohjelmistoihin liittyvä liiketoiminnallinen konsultointi on osa ohjelmistoliiketoimintaa, jossa pääpaino on ohjelmiston sijaan palvelun tuottamisessa (Rönkkö ym., 2009, s. 56). Tässä tutkielmassa tarkastelu keskittyy SaaS-yrityksiin, joissa ohjelmisto on liiketoiminnan ydin. Tästä syystä BPaaS sekä muut pilvipalvelukerrokset on rajattu tämän tutkielman aihepiirin ulkopuolelle.



KUVIO 4 Pilvipalveluiden markkinoiden ennustettu kehitys 2008–2012 (Osswald, 2010, s. 16).

3.2 Software-as-a-Service - palveluna jaettu ja käytetty ohjelmistotuote

Tässä luvussa käsitellään Youseffin ym. (2008) pilvipalvelumallin ylintä kerrosta eli SaaSia. Aluksi tarkastellaan SaaS-mallin historiallista taustaa sovellusvuokrauspalveluiden kautta. Tämän jälkeen esitetään SaaSin määritelmä tämän tutkielman kontekstissa ja vertaillaan SaaSia perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan malleihin. Luvun loppuksi tarkastellaan SaaS-palveluita asiakasnäkökulmasta.

3.2.1 SaaS-historiaa ja käsitteen määrittely

SaaSin historian voidaan katsoa ulottuvan 1990-luvun loppupuolelle, jolloin Salesforce.com toi markkinoille SaaS-pohjaisen asiakkuudenhallintaohjelmiston

(Customer Relationship Management, CRM) (St. Clair, 2008). Vuonna 2009 SaaS-palveluiden globaalien markkinoiden arvioitiin olevan 6,6 miljardia Yhdysvaltain dollaria, mikä muodostaa noin kolmen prosentin osuuden koko ohjelmistoliiketoiminnan markkinoista (Rönkkö ym., 2009, s. 63).

Pilvipalveluiden ja SaaS:n edeltäjänä voidaan pitää sovellusvuokrausmallia, jolla ohjelmistoyritykset yrittivät läpimurtoa 1990-luvulla. Sovellusvuokrausyrietykset (Application Service Providers, ASPs) tarjosivat asiakkailleen suurten ohjelmistotalojen ohjelmistotuotteita Internetin välityksellä käytettäväksi. ASP-yritysten hinnoittelu oli yhteneväistä suuryritystuotteiden lisensointimallien kanssa ja maksu perittiin ostohetkellä etukäteen. Sovellusvuokrausyrietykset joutuivat investoimaan paljon oman palvelinympäristön pystyttämiseen, sillä ohjelmistoa ylläpidettiin jokaiselle asiakkaalle erikseen osoitetuilla palvelimilla. Tämän lisäksi uudet ja tuntemattomat ASP-palveluntarjoajat eivät herättäneet riittävän suurta luottamusta tarpeeksi laajan asiakaskunnan saavuttamiseksi. Näistä syistä useat sovellusvuokrausyrietykset päätyivät epäonnistumiseen. (Kaplan, 2007, s. 48.)

SaaS-mallissa perusajatuksena on tarjota sovellusta Internetin ylitse käytettäväksi ilman käyttäjän omalle tietokoneelle erikseen tapahtuvaa asennusta (Vaquero ym., 2009, s.51). Rönkkö ym. (2009, s. 62) listaavat SaaS-ohjelmistojen ominaisuudet seuraavasti:

- ohjelmistoa käytetään Internet-selaimella
- ohjelmistoa ei räätälöidä joka asiakkaalle erikseen
- ohjelmistoa ei tarvitse asentaa paikallisesti asiakkaan tietotekniikkaympäristöön
- ohjelmisto ei edellytä merkittävää integraatio- tai asennustyötä
- ohjelmiston hinnoittelu on käyttöperusteinen

Listaan voidaan lisätä jaetun ohjelmiston ympäristö (multitenancy), joka mahdollistaa SaaS-liiketoimintamallin kustannustehokkuuden sekä laajat mittakaavaedut (Chong & Carraro, 2006, s. 5). Jaetun ohjelmiston ympäristöllä tarkoitetaan saman palvelimen käyttöä useamman käyttäjän ohjelmiston ajamiseen (Rönkkö ym., 2009, s. 62), minkä ansiosta useampi SaaS-ohjelmiston asiakas voi vuokrata yhtä ja samaa palveluntarjoajan omistamaa ja ylläpitämää sovellusta (St. Clair, 2008).

SaaS:n noin vuosikymmenen mittaisesta historiasta huolimatta suomen kielessä ei ole vakiintunutta käännettä termille, sen sijaan kyseiseen liiketoimintamalliin ja teknologiaan on viitattu yleisesti kirjainlyhenteellä sekä puhutussa että kirjoitetussa kielessä. Tämän tutkielman kielenkäytössä edellisen määritelmän mukaisesti standardoituihin ohjelmistopalveluihin viitataan termillä SaaS-palvelut.

SaaS-palveluihin liittyen on syytä huomioida palvelu-käsitteen monimerkitys ohjelmistoliiketoiminnan yhteydessä. Kuten Cusumano (2004, s. 24) esittää, ohjelmistoyrityksen näkökulmasta liiketoimintamalli voi olla joko tuote- tai palveluorientoitunut. Tässä tapauksessa palvelulla viitataan esimerkiksi räätälöidyn ohjelmiston tuottamiseen, koulutukseen, käyttöönottoon tai ylläpitoon. SaaS-palveluiden tapauksessa kyse on standardoidusta ohjelmistosta, joka on paketoitu yhteen palvelun eli ohjelmiston jakelun ja ylläpidon kanssa (Fan, Kumar & Whinston, 2009, s. 661). Ohjelmistotuote siis muodostaa SaaS-palvelun ytimen, mutta asiakas käyttää ohjelmistotuotetta palvelunomaisesti milloin haluaa ja missä haluaa ohjelmistoyrityksen tarjotessa ohjelmistoaan ja tietotekniikkainfrastruktuuriaan asiakkaan käyttöön juuri sen verran kuin mihin käyttömaksu oikeuttaa. Tämä näkökulma toimii perusteluna SaaS-palvelu -termin käytölle.

3.2.2 SaaS vs. perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan mallit

Tuotenäkökulmasta tarkasteltuna SaaS-palvelut tuovat vähän uutta ohjelmistoliiketoiminnan kenttään, sillä tuotteita ja palveluita on yhdistelty aiemminkin. Huomionarvoista kuitenkin on, että SaaS-palvelut ovat aina standardoituja ohjelmistoja erona palveluliiketoiminnan asiakaskohtaisesti räätälöitäviin ohjelmistoihin. (Ma, 2007.) SaaS-yritysten osalta on huomioitava muiden ohjelmistoyritysten tavoin, että liiketoimintamalli voi perustua useampaan ohjelmistoliiketoiminnan osa-alueeseen, eikä SaaS-yrityksen tarjoama välttämättä koostu pelkästään SaaS-palveluista (Rönkkö ym., 2009, s. 57).

SaaS-palveluiden ansaintalogiikka perustuu asiakkaan suorittamaan kuukausittaiseen tai vuosittaiseen käyttömaksuun, joka määrittyy käyttöajan, varatun levytilan tai käyttäjien määrän mukaan (Armbrust ym., 2009, s. 5). Tätä maksua vastaan palveluntarjoaja ottaa vastuun SaaS-palvelun käyttötukeen, koulutukseen, infrastruktuuriin sekä tietoturvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä (St. Clair, 2008). Ansaintalogiikka eroaa tässä mielessä huomattavasti perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan mallista, jossa ohjelmistolisenssien hankinta saa aikaan suuren kertamyynnin, jonka lisäksi palveluntarjoaja saa myyntituloja vuosittaisesta laitteiston, palvelinten ja verkon ylläpidosta sekä varmuuskopioinnista (St. Clair, 2008).

SaaS-palveluiden käyttö tapahtuu Internetin välityksellä selaimen avulla, jolloin paikallisia asennuksia käyttäjien tietokoneille ei tarvita. Perinteisessä mallissa ohjelmisto asennetaan asiakkaan palvelinympäristössä toimivaksi, mikä edellyttää myös työasema-asennuksia. (Ma, 2007.) Internetin ylitse tapahtuva käyttö ja käyttömaksuun perustuva hinnoittelu vaikuttavat myös ohjelmiston omistajuuteen. Perinteisen mallin mukaisesti asiakas ei hanki elinikäistä käyttöoikeutta tiettyyn ohjelmistoversioon ja päivitä sitä ylläpitomaksuilla, vaan asiakkaalla on tilauspalveluna aina käytössään viimeisin saatavilla oleva ohjelmistoversio, jonka omistajuus säilyy palveluntarjoajalla (Choudhary, 2007, s. 143). Taulukko 7 kokoaa yhteen edellä

esitetyt SaaS-palveluiden ja perinteisen palvelu- ja tuoteliiketoiminnan keskeiset erot.

TAULUKKO 7 SaaS-palveluiden ja perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan keskeiset erot.

	SaaS	Perinteinen ohjelmistoliiketoiminta
Tuote	Standardoitu	Räätälöitävissä
Ansaintalogiikka	Maksu käytön mukaan	Lisenssimaksu kerralla etukäteen
Käyttömalli	Internetin välityksellä, ei paikallisia asennuksia	Paikallinen palvelinympäristö ja asennukset
Ohjelmiston käyttöoikeus	Vuokrattu	Elinikäinen
Vastuu infrastruktuurin ylläpidosta	Palveluntarjoajalla	Ohjelmiston käyttäjällä

3.2.3 Asiakasnäkökulma SaaS-palveluihin - puolesta ja vastaan

Kuten uusille teknologioille ja toimintamalleille on tyypillistä, myös SaaS-palveluille on esitetty argumentteja puolesta ja vastaan. SaaS-mallin merkittävimpinä taloudellisina etuina asiakkaan kannalta voidaan pitää perinteiseen malliin verrattuna alhaisempien ohjelmiston hankinta- ja kokonaiskustannusten (total cost of ownership) lisäksi nopeampaa takaisinmaksuaikaa, parempaa tuottavuutta (THINKstrategies, 2008) sekä parempaa tuottoa sijoitetulle pääomalle (Return on investment, ROI) (Kaplan, 2005). Choudhary (2007, s. 142) viittaa edellä mainittuihin etuihin ja puhuu teknologiabudjetin kohdistamisesta kilpailuedun tuottamiseen IT-ympäristön ylläpidon sijaan.

Edellä mainitut liiketaloudelliset edut saavutetaan pitkälti SaaS-palveluiden teknisten ominaisuuksien ansiosta. SaaS-ohjelmisto skaalautuu liiketoiminnan tarpeiden muutoksiin eikä ylimääräisiä laitteistovaatimuksia edellytetä hankintahetkellä (THINKstrategies, 2008). Myös tarpeet IT-tuen henkilöstöresursseille alenevat ohjelmiston paremman luotettavuuden (Kaplan, 2005) ja versionhallinnan tarpeettomuuden (Sääksjärvi, Lassila & Nordström, 2005, s. 182) ansiosta. Ilman asennuksia tapahtuva käyttöönotto (Sääksjärvi ym., 2005, s. 182) puolestaan mahdollistaa kehittyneen liiketoimintaohjelmiston käyttövalmiuden lyhyessä ajassa ja näin ollen vähentää uuden ohjelmiston käyttöönottoon liittyvää riskiä (THINKstrategies, 2008).

Tekniset seikat mainitaan hieman ristiriitaisesti myös merkittävinä SaaS-palveluiden yleistymistä rajoittavina tekijöinä. Youseff ym. (2008) listaavat käyttäjätunnistuksen, palautumis suunnittelun, varmuuskopioinnin järjestämisen, verkon käyttökätköt sekä luotettavien palvelutasosopimusten laatimisen (Service Level Agreement, SLA) SaaS-palveluihin liittyvinä riskitekijöinä. Näihin teemoihin liittyy myös Sääksjärven ym. (2005, s. 182) mainitsema riski liiketoimintakriittisten tietojen menettämisestä. Näihin huolenaiheisiin vastaten parempi luotettavuus, tietoturvallisuus ja yksityisyys

listataan myös SaaS-palveluiden etujen joukossa (THINKstrategies, 2008). Kaplan (2007) toteaaakin, että useat SaaS-palveluntarjoajat saavuttavat yli 99% käytettävyyden ja pystyvät tarjoamaan paremman tietoturvan kuin monet yritysten sisäiset IT-osastot.

SaaS-mallilla on vaikutusta myös asiakkaan rahavirtoihin. Kuukausi- tai vuosiperusteisen hinnoittelun ansiosta asiakkaan ulospäin suuntautuvat rahavirrat muuttuvat suurista satunnaisista kertaeristä pienempiin säännöllisiin eriin, joten kustannusten ennustettavuus paranee. Tämän ohella asiakkaan lisääntynyt neuvotteluvoima ja helpompi mahdollisuus vaihtaa palveluntarjoajaa mainitaan SaaS-palveluihin liittyvinä etuina. (Choudhary, 2007, s. 142.)

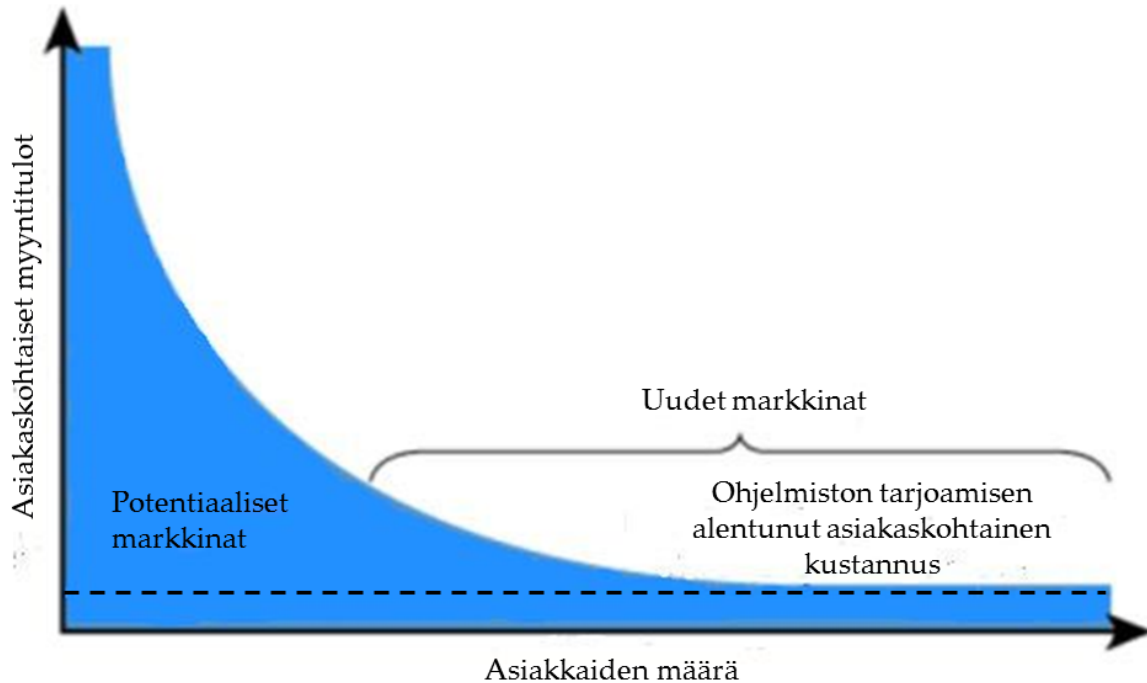
3.3 SaaS-palvelut perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan markkinointi- ja myyntiteorian silmin

Edellä on esitetty SaaS-palvelujen olevan yhdistelmä standardoituja ohjelmistotuotteita sekä palveluita. Tästä lähtökohdasta käsin SaaS-palveluiden markkinointia ja myyntiä pohdittaessa on syytä ottaa huomioon perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan markkinointi- ja myyntiteoria sekä tuote- että palveluliiketoiminnan näkökulmista. Luvun aluksi tarkastellaan SaaS-palveluiden asiakaskohderyhmiä. Tämän jälkeen käsitellään kohderyhmien tavoittamiseksi tehtäviä markkinointiviestinnän ja myynnin kanavaratkaisuja.

3.3.1 Asiakaskohderyhmät

Ohjelmistotuotteiden tapaan myös SaaS-palvelut soveltuvat sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaille. Tässä tutkielmassa tarkastelu on rajattu yrityksille tarjottaviin SaaS-palveluihin. Asiakkuudenhallintaan (CRM) ja myyntituen automatisointiin (Sales Force Automation, SFA) soveltuvien ohjelmistojen lisäksi SaaS-palveluita on tarjolla miltei kaikilla liiketoiminnan eri osa-alueilla kuten toiminnanohjaus (Enterprise Resource Planning, ERP), henkilöstöhallinto (Human Resource Management, HRM) ja toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM) (Kaplan, 2005).

Perinteisesti vain suuryrityksillä on ollut mahdollisuus hankkia käyttöönsä ohjelmistoja tämän tyyppisten toimintojen tueksi (Choudhary, 2007, s. 142.). SaaS-mallin ansiosta suuryritysohjelmistot ovat tulleet myös pienempien yritysten saataville (Choudhary, 2007, s. 142). SaaS-palveluntarjoajien näkökulmasta tässä on mahdollisuus perinteiseen ohjelmistoliiketoimintaan verrattuna laajemman asiakaskunnan tavoittamiseen (Sääksjärvi ym., 2005, s. 183). Tätä kasvumahdollisuutta voidaan kuvata elektronisen liiketoiminnan tuotteille ominaisen pitkä häntä -ilmiön avulla (KUVIO 5).



KUVIO 5 SaaS-palveluiden uudet markkinat (Chong & Carraro, 2006, s. 7).

Aikaisemmin osa markkinapotentiaalista on jäänyt täyttämättä koska ohjelmistoyritysten ei ole ollut kannattavaa markkinoida tiettyä kokoluokkaa pienemmille yrityksille. SaaS-palveluiden standardoidun ydintuotteen ja jaetun ohjelmiston ympäristön (multitenancy) ansiosta ohjelmiston tarjoamisen asiakaskohtainen kustannus on perinteiseen ohjelmistoliiketoimintaan verrattuna alhaisempi. Tämä kustannustehokkuus mahdollistaa palveluiden tarjonnan kuvassa 5 esitetyillä uusilla markkinoilla. (Chong & Carraro, 2006, s. 7.) SaaS-yritysten asiakaskunta voi siis koostua perinteisen palveluliiketoiminnan tapaan pienestä määrästä suuryrityksiä tai tuoteliiketoiminnan tapaan suuresta määrästä pienyrityksiä tai näiden kahden yhdistelmästä.

SaaS-palveluiden myyntiin ja asiakkuuksiin liittyen on syytä nostaa esiin ostajaroolin merkitys. Burrell (2009) on huomionut ostajaroolin muutoksen teknisestä ostajasta keskijohdon liiketoiminnallisiin henkilöihin. Kaplan (2006) puolestaan antaa esimerkin Salesforce.comin myyntistrategiasta, jossa tavoitellaan yksittäisen käyttäjän voittamista ilmaista tai edullista käyttäjätiliä tarjoamalla. Tällä tavoitellaan penetraatiota liiketoimintayksikötason käyttöönoton kautta koko yrityksen kattavaan käyttäjäkuntaan. Salesforce.comin menestys on levittänyt kyseisen strategian suosiota SaaS-palveluntarjoajien keskuudessa. (Kaplan, 2006.)

3.3.2 Markkinointiviestinnän kanavaratkaisut

Sääksjärven ym. (2005, s. 178) mukaan SaaS-palveluntarjoajilta edellytetään mittavia panostuksia markkinointiin ja brändinrakennukseen, jotta riittävän suuri asiakaskunta saavutetaan ja sen mahdollistamista mittakaavaeduista voidaan hyötyä. Tämä lähtökohta saa aikaan kustannuspaineita erityisesti SaaS-palveluiden markkinointiviestinnän osalta.

Markkinointiviestinnän keinojen osalta SaaS-palveluita voidaan lähestyä elinkaariajattelun näkökulmasta. Uutuus- tai kasvuvaiheessa olevan palvelun – kuten SaaS-palvelujen – kohdalla mainonta ja myynninedistäminen korostuvat. Toisaalta SaaS-palveluita voidaan ajatella markkinoitavan push-strategian keinoin, jolloin lopputulos käytettävien markkinointiviestinnän keinojen osalta on sama kuin uutuus- ja kasvuvaiheessa olevien tuotteiden kohdalla. (Jobber & Lancaster, 2003, s. 52.)

Perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan markkinointiviestinnän keinot nähdään kuitenkin liian kalliina SaaS-palveluiden tapauksessa. Kustannustehokkaassa SaaS-palveluiden asiakashankinnassa push-tyyppisen mainonnan, myynnin edistämisen ja henkilökohtaisten tapaamisten sijaan korostetaan olemassa oleville asiakkaille markkinointia sekä pull-tyyppisen, mahdollisimman laajan asiakaskiinnostuksen herättämistä Internetissä. (Software-Marketing-Advisor.com, 2009.)

Internet mahdollistaakin SaaS-palveluille yhtäaikaisen markkinointiviestintä-, myynti- ja jakelukanavan. Jakelukanava SaaS-palveluissa on aina Internet, mikä suurelta osin selittää SaaS-palveluiden jakelun alhaiset kustannukset (Sääksjärvi ym., 2005, s. 183). Internet toimii myös SaaS-palveluiden myyntikanavana ja palvelun Internet-keskeisyydestä johtuen markkinointiviestinnän yhdistäminen samaan kanavaan on luonnollinen jatkumo. Toinen esimerkki myynti- ja markkinointiviestintäkanavan yhdistymisestä on henkilökohtainen myyntityö. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun asiakaskohderyhmä koostuu pienestä määrästä suuryrityksiä (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 62).

3.3.3 Myyntikanavaratkaisut

Mallya (2009) tiivistää SaaS-myyntin hengen toteamalla, että myyntiorganisaation tehtävänä on mahdollisimman usean kaupan aikaansaaminen mahdollisimman lyhyessä ajassa mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Miten tämä on käytännössä mahdollista? Chong ja Carraro (2006, s. 8) korostavat myyntin kustannusten minimointia välttämällä henkilökohtaista myyntityötä. Esimerkki SaaS-myyntistä ilman myyjän puolelta tapahtuvaa ihmiskontaktia käy seuraavasti: asiakas ostaa luottokortilla ohjelmiston palveluntarjoajan verkkosivuilta, tekee ohjelmistoon tarvittavat muutokset itse ja aloittaa palvelun käytön. Toisessa ääripäässä ovat suuremmat

asiakkaat, joiden vaativampiin tarpeisiin on vastattava henkilökohtaisen myyntityön keinoin. (Chong & Carraro, 2006, s. 8.)

Luvussa 2.3.4 määriteltiin ohjelmistotuotteille sopiviksi myyntikanaviksi OEM-yhteismyynti, tukkurit, vähittäismyynti, innovatiivinen suoramyynni sekä Internet. Näistä kanavista OEM-myyntiin todettiin soveltuvan erityisesti käyttöjärjestelmiin ja tukkureiden sekä vähittäismyyntiin toimivan pääasiassa kuluttaja- ja pienyritysohjelmistojen tapauksessa, joten nämä kolme kanavaa voidaan sulkea pois SaaS-palveluiden osalta.

Palveluliiketoiminnan kanavista henkilökohtaisen myyntityön ja edustuksen todettiin soveltuvan suuren volyymin lisenssimyyntiin. Lisäksi perinteisen ohjelmistoliiketoiminnan kanavista on jäljellä lisäarvoa tuottavien jälleenmyyjien (VAR) käyttö, joka soveltuu tilanteisiin, joissa jälleenmyyjä täydentää ohjelmistotuotetta omalla palvelullaan tai erikoisosaamisellaan.

Autere ja Valtakoski (2009) toteavat suomalaisten SaaS-yritysten olevan keskimääräistä ohjelmistoyritystä kasvuhakuisempia. Ulkopuolisen myyntiorganisaation käyttö mahdollistaa suoramyyntikanavaa nopeamman kasvun ja luo alhaisemman kustannusriskin (Rönkkö ym., 2009, s. 54), mikä puoltaa jälleenmyyjien, VAR-jälleenmyyjien ja myyntiedustuksen käyttöä SaaS-palveluiden myyntikanavaratkaisuna. Toisaalta 50 % suomalaisista ohjelmistoyrityksistä ei käytä ulkopuolisia myyntiorganisaatioita (Rönkkö ym., 2009, s. 55), mikä puhuu henkilökohtaisen myyntityön ja Internetin käytön puolesta SaaS-palveluiden myyntikanavana.

3.4 SaaS-palveluiden markkinoinnin ja -myynnin erityiskysymyksiä

Sääksjärvi ym. (2005, s. 183) ovat huomioineet SaaS-palveluiden etujen olevan suuremmat asiakkaan kuin palveluntarjoajan näkökulmasta. Itse asiassa jotkut SaaS-mallin asiakashyödyistä muodostavat samaan aikaan riskin palveluntarjoajalle (Sääksjärvi ym., 2005, s. 184). SaaS-mallissa myynnin rahavirtojen ennustettavuus paranee ja myyntisykli lyhenee (Sääksjärvi ym., 2005, s. 183), mikä tarkoittaa kiihtyvää kaupankäynnin tahtia, mutta samaan aikaan asiakkaiden hankinnan ja asiakassuhteen ylläpidon kustannukset muodostavat huomattavan suuren prosenttiosuuden liikevaihdosta (Gardner, 2007).

SaaS-palveluiden myynti- ja markkinointiviestinnän kanavaratkaisuihin liittyy olennaisesti myös transaktiokustannusten käsite, jota käsitellään seuraavassa. Lisäksi SaaS-palveluiden markkinointia ja myyntiä tarkastellaan käytännön esimerkitapausten sekä kvantitatiivisen markkinadatan avulla.

3.4.1 Transaktiokustannukset

Asiakkaan näkökulmasta SaaS-palveluiden hankintaa voidaan ajatella IT-palveluiden ulkoistamisena (Xin & Levina, 2008). Ulkoistamispäätöksiin puolestaan liittyy transaktiokustannusteoria, jolla mallinnetaan yrityksen päätöksentekoa tuotteen markkinoilta hankkimisen tai itse tuottamisen välillä (Williamson, 1985, s. 16). Osan teoriasta muodostavat transaktiokustannukset eli yksittäisen myynti-, osto-, maksu- ja toimitustapahtuman aiheuttamat kustannukset suhteessa transaktion suuruuteen (Rajala ym., 2003, s. 12)

Yhtenä tekijänä SaaS-palveluiden transaktiokustannuksiin vaikuttaa palvelun ja toteutuksen malli, jolla viitataan palvelun käyttökuntoon saattamiseksi vaadittavan työn määrään ja monimutkaisuuteen. Tätä asiakaskohtaista työtä kuvastaa termi palveluaste. (Rajala ym., 2003, s. 12.) SaaS-ohjelmiston kaltaista standardoitua palvelua käytettäessä palveluaste on matala: äärimillään SaaS-palvelu voi olla itsepalvelu, joka ei edellytä palveluntarjoajalta minkäänlaisia käyttöönotto- tai integrointipalveluita. SaaS-palveluun voidaan kuitenkin liittää räätälöityjä toimintoja verkkopohjaisten ohjelmointirajapintojen (application programming interfaces, API) avulla (Xin & Levina, 2008), jolloin käyttöönotto- ja integrointipalveluiden merkitys korostuu ja palveluaste nousee. Korkeimmilleen palveluaste nousee palvelun edellyttäessä asiakaskohtaista räätälöintiä, konsultointia ja koulutusta (Rajala ym., 2003, s. 12).

Eräs palvelun ja toteutuksen malliin ja sitä kautta transaktiokustannuksiin liittyvä kysymys on SaaS-palvelun käyttöönotossa vaadittavan työn toteutus. SaaS-yritys voi tarjota kokonaisratkaisua itse tai yhteistyössä VAR-jälleenmyyjän kanssa (Rajala ym., 2003, s. 13) Sääksjärvi ym. (2005, s. 185) toteavat, että SaaS-yrityksen voi olla teknisesti vaivalloista tarjota luotettavaa kokonaisratkaisua itse, mikä korostaa VAR-jälleenmyyjien ja yhteistyöverkoston roolia SaaS-liiketoiminnassa.

Standardoidun ydintuotteen ja keskitettyjen palvelinkestusten ansiosta SaaS-palveluilla on mahdollisuus saavuttaa mittakaavaetuja, kunhan asiakaskunta on riittävän suuri. Asiakkaalle nämä mittakaavaedut näkyvät SaaS-palveluiden alhaisempana yksikköhintoina asiakkaan tiloihin asennettavaan on-premise -ratkaisuun verrattuna. (David & Mann, 2007). SaaS-palveluntarjoajan näkökulmasta asiakkaalle koitua kustannustehokkuus täytyy kuitenkin heijastua markkinoinnin ja myynnin kanavaratkaisuissa, sillä yksittäisen asiakkuuden hankkimisen ja ylläpidon kustannusten tulee alittaa myynnistä saatavat tulot, jotta positiivinen elinkaariarvo voidaan saavuttaa (Berger & Nasr, 1998, s. 18).

SaaS-palveluiden kohdalla kuukausi- tai vuosimaksuun perustuva hinnoittelumalli saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa myyntitulot jakautuvat sopimuskauden aikajänteelle, mutta myynnin kustannukset koituvat myyntihetkelle (Gardner, 2007). Tästä syystä erityisesti suurasiakkaisiin sovelletaan usein määräaikaista sopimuksia, joilla SaaS-palveluntarjoaja pyrkii

varmistamaan positiivisen elinkaariarvon asiakkuudelle ja suojautumaan alun suurilta myyntikustannuksilta (THINKstrategies, 2008).

3.4.2 Käytännön näkökulmia

Seuraavassa esitetään kaksi käytännön esimerkkiä SaaS-yrityksen markkinointi- ja myyntiprosessin organisoinnista. Esimerkkiyrityksiksi on valittu vertailtavuuden ja tietojen yhdenmukaisuuden perusteella kaksi yhdysvaltalaisista pörssinoteerattua osakeyhtiötä, Salesforce.com ja NetSuite. Suomalaisien SaaS-yritysten tarkastelu tapahtuu tämän tutkielman empiirisessä osiossa.

Salesforce.com on johtava SaaS-palveluiden tarjoaja, jonka palvelu keskittyy asiakkuudenhallintaan (CRM) ja myyntituen automatisointiin (SFA). Salesforce.comin asiakaskohtaiset tilausmäärät vaihtelevat yhdestä tilaajasta kymmeneen tuhansiin tilaajiin, eikä yksikään yksittäinen asiakas muodosta yli viiden prosentin osuutta liikevaihdosta. Liikevaihdosta yli 90% muodostuu käyttömaksuista ja ohjelmiston käyttöön liittyvistä tukipalveluista eli tämän tutkielman määritelmän mukaisesta SaaS-palvelusta. Myyntikanavina käytetään suoramyynntiorganisaatiota sekä erilaisia jälleenmyyntiohjelmia. Suoramyynntiorganisaatio on kasvanut viime vuosina, millä tavoitellaan lisämyyntiä olemassa olevassa asiakaskunnassa sekä uusien asiakkuuksien hankintaa. Markkinointiviestinnän osalta painotus on brändimielikuvan vahvistamisessa mainonnan sekä tapahtumamarkkinoinnin keinoin. (Salesforce.com, 2010.)

NetSuite tarjoaa SaaS-ohjelmistoja liiketoiminnan hallintaan ERP-, CRM- ja sähköisen kaupankäynnin toiminnallisuuksilla. Asiakaskunta koostuu keskisuurista yrityksistä (yli 200 työntekijää, alle miljardin dollarin vuotuinen liikevaihto), joiden markkinoilla yritys on markkinajohtaja sekä suuryritysten (yli miljardin dollarin vuotuinen liikevaihto) osastoista useilla eri toimialoilla. Yksikään yksittäinen asiakkuus ei muodosta yli kolmea prosenttia NetSuiten liikevaihdosta. Myyntikanavinaan NetSuite käyttää sekä suoramyyntiä että jälleenmyyntikumppaneita. Internet-pohjaisista markkinointiviestinnän keinoista käytössä ovat hakukone- sekä Internet-mainonta, sähköpostikampanjointi ja webinaarit. Messut ja tuotelanseeraukset ovat muita käytössä olevia markkinointiviestinnän keinoja. NetSuiten myyntisykli vaihtelee yhdestä kuuteen kuukautta riippuen asiakkaan koosta ja IT-ympäristöstä sekä myytävästä ratkaisusta. (NetSuite, 2010.)

Taulukkoon 8 on koottu Salesforce.com:in ja Netsuite:n ohella kahden ohjelmistotuote liiketoimintaa harjoittavan yrityksen, Adobe Systems:in (myöhemmin Adobe) ja McAfee:n keskeisiä tunnuslukuja. Taulukon tarkoituksena on havainnollistaa SaaS-mallin ja lisenssimallin liiketaloudellisia vaikutuksia ja toimia pohjana näiden kahden toimintamallin vertailulle.

Adoben ja McAfeen markkinointi- ja myyntikulut ovat Salesforce.comiin ja NetSuiteen verrattuna prosentuaalisesti huomattavasti pienemmät, vaikka kaikissa yrityksissä kyseiset kulut muodostavat suurimman yksittäisen

kuluerän. Adobe ja McAfeen tapauksessa on huomionarvoista, että kaksi tukkuriasiakasta, Ingram Micro ja Tech Data, muodostavat yli viidenneksen kummankin yrityksen liikevaihdosta. Tukukumyynnin ohella Adobe ja McAfee käyttävät pääasiallisina myyntikanavinaan OEM-yhteismyyntiä, VAR-jälleenmyyntiä sekä Internetiä (Adobe Systems, 2009; McAfee, 2010). Salesforce.comin ja NetSuiten panostukset suoramyyntiorganisaatioon sekä brändinrakennuksen kulut ovat todennäköisesti suurimmat yksittäiset tekijät, jotka selittävät markkinointi- ja myyntikulujen suuren prosenttiosuuden liikevaihdosta.

TAULUKKO 8 Ohjelmistoyritysten keskeisiä tunnuslukuja (Adobe Systems, 2009; McAfee, 2010; NetSuite, 2010; Salesforce.com, 2010; Yahoo!, 2010).

Yritys	Salesforce.com (luvut 31.1.2010 päättäneeltä tilikaudelta)	NetSuite (31.12.2009)	Adobe Systems (27.11.2009)	McAfee (luvut 31.12.2009)
Perustettu	1999	1998	1982	1992
Henkilöstö	3 969	968	8 660	6 100
Liikevaihto, tuhatta USD	1 305 583	166 540	2 945 853	1 927 332
Liikevaihto/työntekijä, tuhatta USD	328,9	172,0	340,2	316,0
Markkinointi- ja myyntikulut, tuhatta USD (prosenttia liikevaihdosta)	605 199 (46,4%)	76 167 (45,7%)	981 903 (35,6%)	642 026 (33,3%)
Liikevoitto, tuhatta USD (/tappio)	80 719	-23 304	386 508	173 420
Kannattavuus (ttm)	5,8% (30.4.2010)	-15,8% (31.3.2010)	11,7% (4.6.2010)	8,4% (30.6.2010)
Kvartaalikohtainen kasvu (yoy)	23,6% (30.4.2010)	5,7% (31.3.2010)	33,8% (4.6.2010)	4,4% (30.6.2010)

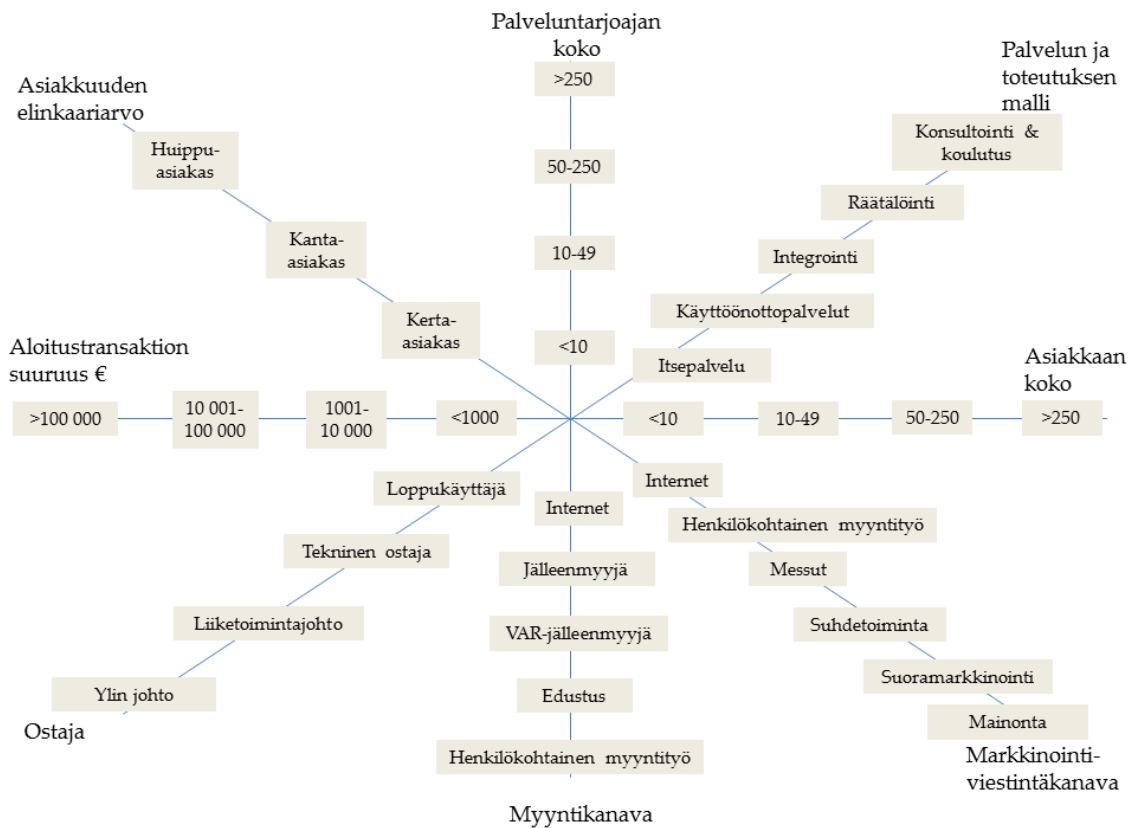
NetSuiten kohdalla on myös korostettava, että yrityksen liikevaihto per työntekijä on huomattavasti muita vertailuyrityksiä alhaisempi. Jo vuonna 2005 NetSuiten markkinointi- ja myyntikulut olivat yrityksen liikevaihtoa suuremmat ja vaikka kyseiset kulut ovat olleet laskussa viimeiset viisi vuotta, NetSuite ei silti ole kyennyt kääntämään tulostaan voitolliseksi. Sekä Salesforce.com että NetSuite arvioivat, että lähitulevaisuudessa markkinointi- ja myyntikulut tulevat rahamääräisesti nousemaan, mutta niiden prosentuaalinen osuus liikevaihdosta tulee laskemaan. (NetSuite, 2010; Salesforce.com, 2010.)

3.5 SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin malli

Kirjallisuusanalyysissä käsiteltyihin lähteisiin perustuen voidaan todeta, että SaaS-palveluiden tarjoaminen on teknisesti kustannustehokasta, mutta markkinoinnin ja myynnin kustannusten kurissa pitäminen aiheuttaa SaaS-

yrityksille suuren haasteen liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Keskeisinä tekijöinä kannattavuuden saavuttamisessa voidaan pitää riittävän suuren asiakaskunnan saavuttamista sekä kannattavien asiakkuuksien hankkimista ja ylläpitämistä kustannustehokkaasti.

SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeisistä muuttujista on kirjallisuusanalyysin pohjalta koottu malli, joka esitetään kuviossa 6. Malli koostuu kahdeksasta muuttujasta: palveluntarjoajan koko, palvelun ja toteutuksen malli, asiakasyrityksen koko, markkinointiviestintä- ja myyntikanava, ostaja, aloitustransaktion suuruus sekä asiakkuuden elinkaariarvo.



KUVIO 6 SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeiset muuttujat.

Palveluntarjoajan koko määrittynyt mallissa SaaS-yrityksen henkilöstömäärän mukaan. Luokittelu tapahtuu Suomessa yleisesti käytössä olevan jaottelun mukaan mikro- (alle 10 henkeä), pien- (10-49), keskisuuriin (50-249) sekä suuriin yrityksiin (yli 250). Mooren (1999, ss. 43-44) mukaan yrityksen koko vaikuttaa olennaisesti siihen, millä markkinoilla yritys toimii. Yrityksen kohdemarkkinat puolestaan määrittelevät asiakaskohderyhmän, jonka Tähtinen ja Parvinen (2003, s. 45) ovat todenneet olevan vahvasti sidoksissa yrityksen tarjoamaan. Toinen tämän tutkielman kannalta mielenkiintoinen palveluntarjoajan kokoon liittyvä asia on myyntiorganisaation koko. Zoltnersin, Sinhan ja Lorimerin (2006) mukaan yrityksen tulee pystyä organisoimaan

myyntinsä markkinatilanteiden mukaisesti, minkä osana myös myyntiorganisaation koko tulee osata resursoida tilanteeseen sopivalla tavalla.

Palvelun ja toteutuksen malli kuvaa esitettävässä mallissa SaaS-yrityksen tuotestrategiaa sekä palveluiden roolia ja toteuttamista osana liiketoimintaa. Taloudellisesta näkökulmasta malli soveltuu myös ohjelmistoliiketoiminnan liikevaihdon analysointiin. Malli jakautuu itsepalveluun, käyttöönottopalveluun, integrointiin, räätälöintiin sekä koulutukseen ja konsultointiin. (Rajala ym, 2003, ss. 9, 12.) Cusumano (2004, s. 26) esittää ohjelmistoyrityksen liiketoimintamalliksi kolme päävaihtoehtoa: tuote- tai palvelukeskeisen mallin sekä näiden kahden hybridimallin. Rajala ym. (2003, ss. 12-13) korostavat palvelun ja toteutuksen mallia olennaisena myyntikanavaratkaisuihin vaikuttavana tekijänä.

Asiakasyrityksen koko heijastaa mallissa SaaS-yrityksen asiakaskohderyhmää. Kokoluokat on jaoteltu palveluntarjoajan kokoluokkien kaltaisesti. Choudhary (2007, s. 142) sekä Sääksjärvi ym. (2005, s. 183) toteavat SaaS-palveluiden asiakaskohderyhmän ulottuvan pienyrityksistä suuryrityksiin. Asiakaskohderyhmän on todettu vaikuttavan yrityksen tuotestrategiaan (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 46) sekä käytettäviin markkinointiviestinnän (Jobber & Lancaster, 2003, s. 48) ja myynnin kanaviin (Chong & Carraro, 2006, s. 8).

Markkinointiviestintäkanavat kuvaavat mallissa niitä keinoja, joiden avulla SaaS-palveluntarjoaja välittää asiakkaalle informaatiota palvelusta (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 56) ja pyrkii näin ollen vaikuttamaan palvelunsa myyntiin positiivisella tavalla (Jobber & Lancaster, 2003, s. 48). Tähtisen ja Parvisen (2003, s. 67) esittämät ohjelmistoliiketoiminnan markkinointiviestinnän kanavaratkaisut on mallissa esitetty jaoteltuna De Pelsmackerin ym. (2007, s. 3) esittämiin markkinointiviestinnän pääkategorioihin seuraavasti: Internet sisältää www-sivut, uutiskirjeet, blogit sekä kohdistetut sähköpostikampanjat. Henkilökohtainen myyntityö koostuu tapaamisista ja myyntiesittelyistä. Messut ja seminaarit muodostavat oman kanavansa. Suhdetoiminta sisältää erilaiset asiakastapahtumat, suhdeverkostoinnin ja word-of-mouth -markkinoinnin sekä artikkelit ja lehtiarvostelut. Suoramarkkinointi käsittää kohdistetun mainonnan, mainonta puolestaan massaviestintänä tapahtuvan mainonnan. Perinteisten ohjelmistoyritysten markkinointiviestinnän keinoista on nostettu esille erityisesti mainonta ja suhdetoiminta (Hoch ym., 2000, ss. 20-21). SaaS-palveluiden kohdalla korostetaan Internetin käyttöä edellä mainittujen keinojen sijaan markkinointiviestinnän kanavana (SoftwareMarketingAdvisor.com, 2009).

Myyntikanava kuvaa mallissa SaaS-yrityksen myyntikanavaratkaisuja eli sitä miten yritys pyrkii saamaan myyntitapahtuman aikaiseksi (Tähtinen & Parvinen, 2003, s. 56). Chong ja Carraro (2006, s. 8) mainitsevat SaaS-palveluiden myyntikanavina Internetin sekä henkilökohtaisen suoramyynnin. Weobong (2008, s. 11) lisää SaaS-palveluiden myyntikanavien listaan jälleenmyyjät, VAR-jälleenmyyjät sekä muut kanavapartnerit, joihin tässä

yhteydessä viitataan Tähtisen ja Parvisen (2003, ss. 57-58) määritelmän mukaisesti termillä edustus.

Burrell (2009) nostaa esille SaaS-palveluille tyypillisen *ostajan* roolin muuttumisen teknisistä ostajista liiketoiminnan edustajiin. Moore (2002, s. 177) on määritellyt neljä eri ostajaroolia: ylin johto, liiketoimintajohto, tekniset ostajat sekä loppukäyttäjät. Näitä neljää roolia käytetään mallissa kuvaamaan SaaS-palvelun ostajia. Ostajarooli liittyy myös tuotteen kypsyyteen markkinoilla, sillä Mooren (2002, s. 177) mukaan ostajaroolit muuttuvat tuotteen elinkaaren eri vaiheissa.

Gardner (2007) tuo esille myynnin rahavirtojen kohtaamattomuuden yhtenä SaaS-liiketoimintamallin haasteena. Tällä viitataan tilanteeseen, jossa myynnin ja markkinoinnin kustannukset kohdistuvat kaupanteon hetkeen, mutta myyntitulot realisoituvat kuukausittain sopimuskauden aikana (Gardner, 2007). Lisäksi SaaS-palveluiden hankinta- ja kokonaiskustannusten on todettu olevan alhaisempia perinteisiin lisenssimalliin verrattuna (THINKstrategies, 2008). Nämä havainnot tekevät myynnin *aloitustransaktion suuruudesta* tärkeän tarkastelun kohteen SaaS-liiketoimintamallin rahoituksellisesta näkökulmasta.

Asiakkuuden elinkaariarvo edustaa mallissa kahta roolia: sillä voidaan arvioida sekä olemassa olevien että potentiaalisten asiakkuuksien arvoa. Markkinointiviestinnästä ja myynnistä koituvat asiakkuuden hankintakustannukset vaikuttavat olennaisella tavalla asiakkuuden elinkaariarvon muodostumiseen. Positiivisen elinkaariarvon muodostumisessa on keskeistä, että myyntitulot ylittävät pitkällä aikajänteellä asiakkuuden hankintakustannukset, joten transaktiokustannukset toimivat myynnin- ja markkinointiviestinnän kustannusrajoittimena. (Berger & Nasr, 1998, s. 18.) Elinkaariarvo on siten kiinteästi yhteydessä transaktiokustannuksiin, jotka koituvat yksittäisen myyntitapahtuman aikaansaamisesta. Tässä mallissa elinkaariarvon mittarina käytetään Tähtisen ja Parvisen (2003, s. 49) esittämää asiakassuhteiden jaottelua kerta-, kanta- ja huippuasiakkaisiin.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään aluksi tutkimuksen empiirisen osion metodologiaa. Tämän jälkeen esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Luvun lopuksi tuloksia analysoidaan suhteessa kirjallisuuden pohjalta luotuun SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin malliin.

4.1 Empiirisen tutkimuksen metodologia

Tämän luvun aluksi käsitellään monen tapauksen tapaustutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi. Tämän jälkeen tarkastellaan tiedonkeruumenetelmien sekä empiirisen tutkimuksen kohdejoukon valintaa, suunnittelua ja toteutusta. Luvun lopuksi käsitellään kerätyn aineiston analysointimenetelmiä.

4.1.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkielmassa empiirisen osuuden ensisijaisena tavoitteena on selvittää, kuinka kirjallisuusanalyysin pohjalta muodostettu malli SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä vastaa tutkittavaa ilmiötä käytännössä. Näin ollen tutkimuksen empiirinen osuus toimii ennen kaikkea teoriaa testaavassa roolissa. Empiirisellä tutkimusosuudella on myös eksploratiivinen luonne, jonka näkökulmasta kirjallisuuteen perustuvaa teoriapohjaa pyritään täydentämään ja vahvistamaan. On siis mahdollista, että empiirisellä tutkimuksella on myös teoriaa luova rooli, sillä testattava teoria on muodostettu käsitteellis-teoreettisen kirjallisuusanalyysin pohjalta eikä kirjallisuudessa ole aiempaa vakiintunutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä.

Empiirisen tutkimuksen eksploratiivisen luonteen vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin monen tapauksen tapaustutkimus. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, ss. 130-131) mukaan tapaustutkimus soveltuu prosessien tutkimiseen ja sillä saadaan kerättyä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Myyntiä voidaan ajatella prosessina (Leppänen, 2007, s. 49), joten monen tapauksen tapaustutkimus nähtiin sopivimpana tutkimusmenetelmänä vastaamaan empiiriselle tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Hirsjärven ym. (2007, s. 131) sekä Järvisen ja Järvisen (2004, s. 75) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri tiedonkeruumenetelmiä, kuten kyselyä, haastattelua, havainnointia sekä dokumenttien tutkimista. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, s. 36) mukaan se soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi, kun kyseessä on vähän kartoitettu ja tuntematon aihepiiri ja kun haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelussa on myös mahdollisuus tulkita kysymyksiä, menetelmä on joustava ja se sallii tarkennukset. Lisäksi

haastatteluissa kerätyn tiedon validius voidaan myös tarvittaessa tarkistaa muista tiedoista ja haastattelulla voidaan kartoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja muodostaa uusia hypoteeseja. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 36.) Haastattelun ohella tietoa kerättiin myös haastateltujen yritysten Internet-sivuilta sekä vuosikertomuksista, millä tavoin sekä varmennettiin että täydennettiin haastatteluissa kerättyjä tietoja.

4.1.2 Haastattelujen kohdejoukon valinta

SaaS-palveluita tarjoavien yritysten myynnin ja markkinoinnin johtotehtävissä toimivien henkilöiden todettiin muodostavan kohdejoukon, jota haastatteleamalla pystytään parhaiten vastaamaan tutkimustehtävään. Tämän rajauksen jälkeen pyrittiin löytämään mahdollisimman heterogeeninen SaaS-palveluita tarjoavien yritysten joukko, joka edustaisi laaja-alaisesti erilaisia SaaS-liiketoimintamalleja. Kuten Rönkkö ym. (2008, s. 65) osoittavat, SaaS-palveluita tarjoavien yritysten tulonlähteet vaihtelevat huomattavasti, mikä kertoo SaaS-liiketoimintamallien monipuolisuudesta. Tutkimusresurssien rajallisuuden vuoksi haastateltavien kohdejoukko rajattiin lopulta kuuteen suomalaiseen yritykseen, jotka tarjoavat SaaS-palveluita B2B-markkinoilla. Kohdejoukon valinnassa käytettiin apuna Ohjelmistoalan toimialakatsausta 2009 (Rönkkö ym., 2009) sekä Cloud Software -projektin verkkosivuja (Cloud Software Program, 2010).

Haastateltavat henkilöt määrittyivät yritysakohtaisesti sen jälkeen kun valittuja yrityksiä oli lähestytty sähköpostitse ja pyydetty suostumusta haastatteluun. Haastateltavien henkilöiden rooleja yrityksissä kuvaavat seuraavat tehtävänimikkeet: toimitusjohtaja, palvelupäällikkö, myyntipäällikkö, tuotepäällikkö ja ylimmän johdon neuvonantaja. Kaikilla haastateltavilla oli tutkimuksen edellyttämä syvälinen näkemys yrityksen SaaS-liiketoiminnasta.

4.1.3 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Haastateltavien yritysten kohdejoukon valinnan jälkeen yritysten edustajille lähetettiin sähköpostitse haastattelupyyntö, jossa kerrottiin tutkimuksen taustoista ja tavoitteista. Sähköpostitse tapahtuneen yhteydenoton jälkeen potentiaaliin haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse, jolloin varmistettiin suostumus haastatteluun sekä sovittiin haastatteluajankohta. Kaiken kaikkiaan seitsemään yritykseen oltiin yhteydessä, ja kuuden yrityksen edustajan kanssa saatiin haastattelu sovittua. Yhden yrityksen edustaja ei vastannut sähköpostiviestiin eikä häntä tavoitettu puhelimitse.

Haastattelujen sopimisen jälkeen haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset sähköpostitse etukäteen. Tällä toimenpiteellä haluttiin varmistaa, että haastateltavilla on mahdollisuus perehtyä haastattelun aihepiiriin ja valmistautua tarpeen mukaan. Tavoitteena oli myös mahdollisimman kattava tiedonkeruu heti ensimmäisellä kierroksella.

Haastatteluissa käytetty kysymysrunko (LIITE 1) laadittiin kirjallisuuden pohjalta muodostetun SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin mallin ympärille.

Haastattelurunko ja haastattelun läpivienti testattiin yhdessä esihaastattelussa, jonka aineisto on mukana lopullisessa tutkimusaineistossa. Esihaastattelun jälkeen haastattelurunkoon tehtiin pieniä muutoksia myöhempien haastattelujen sujuvuuden varmentamiseksi. Sisällöllisesti muutoksilla ei ollut merkittävää vaikutusta, joten esihaastattelun aineisto on laadultaan vertailukelpoista muuhun haastatteluaineistoon. Haastattelut toteutettiin elo-syyskuun 2010 aikana siten, että neljä haastattelua suoritettiin haastateltavan yrityksen tiloissa, loput kaksi haastattelua toteutettiin puhelimitse. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 1 tunti ja 11 minuuttia.

4.1.4 Aineiston analyysin menetelmät

Haastattelut äänitettiin digitaalisesti, eikä muistiinpanoja tehty aineiston keruuvaiheessa. Tällä haluttiin varmistaa itse haastattelutilanteen sujuvuus. Kerätty aineisto puhtaaksikirjoitettiin valikoiden digitaalisen tallenteen ensimmäisellä kuuntelukerralla ja puretun materiaalin oikeellisuus varmistettiin toisen kuuntelukerran avulla. Aineiston laadun varmistamiseksi puhtaaksikirjoitus tehtiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen puhtaaksikirjoitettu materiaali lähetettiin kommentoitavaksi haastateltaville, jolloin he saattoivat esittää tarkennuksia ja korjauksia aineistoon. Tässä yhteydessä saatettiin myös pyytää lisäselvitystä haastattelutilanteesta epäselviksi tai avoimeksi jääneisiin kysymyksiin.

Oikeellisuuden varmistamisen jälkeen ryhdyttiin välittömästi aineiston analyysiin, kuten Hirsjärvi ym. (2007, s. 219) suosittelevat. Kerätty aineisto luokiteltiin teemoittain kirjallisuuden pohjalta muodostetun SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin mallin muuttujia mukaillen. Hirsjärvi ym. (2007, s. 219) kehottavat valitsemaan analyysimenetelmän sen mukaan, mikä parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Tässä tapauksessa teemoittelun katsottiin olevan vastaavan tutkimusongelman luonnetta parhaiten.

4.2 Empiirisen tutkimuksen tulosten esittely

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, jotka jakautuvat aineiston analyysin pohjalta seuraavien aihepiirien mukaisesti: yritysten taustatiedot, palvelun ja toteutuksen malli, asiakkaat ja ostajat, markkinointiviestintä, myyntiprosessi, myynnin rahavirrat sekä asiakassuhde. Empiirisen tutkimuksen tuloksina syntyneet yrityskohtaiset SaaS-palvelun markkinoinnin ja myynnin mallit on liitetty tutkielman loppuun (LIITE 2).

4.2.1 Yritysten taustatiedot

Taulukkoon 9 on koottu haastateltujen yritysten taustatietoja ja avainlukuja. Yritysten henkilöstömäärä edustaa yritysten Suomessa toimivaa henkilöstöä. SaaS-liiketoimintaa harjoitettujen vuosien määrä heijastuu yritysten liiketoimintamalliin: yritykset A, B ja C ovat perustamisestaan lähtien olleet mukana SaaS-liiketoiminnassa, yritysten D, E ja F tarjoamaan SaaS-palvelut ovat tulleet linkaaren myöhemmässä vaiheessa aikaisemman palvelutarjonnan rinnalle. Vuoden 2009 liikevaihto tarkoittaa koko yritystoiminnan, ei pelkästään SaaS-liiketoiminnan liikevaihtoa. SaaS-liiketoiminnan osuus sisältää itse SaaS-palvelun käyttömaksut sekä siihen liittyvistä lisäpalveluista kertyvän liikevaihdon. Yrityksen D SaaS-liiketoiminnan osuutta kokonaisliikevaihdosta ei eritellä, eikä osuudesta esitetty arviota. Liiketoiminnan kannattavuutta mittaavan liikevoittoprosentin osalta yritys B:n tarkkoja tietoja ei haluttu ilmoittaa, liiketoiminnan kuitenkin todettiin tähän saakka olleen tuotekehityspainotteista, kuten myös yritys A:n kohdalla. SaaS-määritelmän mukaisuus määrittyy vertaamalla yritysten keskeisten SaaS-palveluiden ominaisuuksia tämän tutkielman luvussa 3.2.1 esitettyyn SaaS-palvelun määritelmään.

TAULUKKO 9 Haastateltujen yritysten taustatietoja ja avainlukuja.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Liiketoimintamalli	ASP/ SaaS	SaaS	SaaS	Ohjelmisto-kehitys	Ohjelmisto-kehitys	Ohjelmistotuote
Haastateltavan tehtävänimike	Toimitusjohtaja	Myyntipäällikkö	Toimitusjohtaja	Ylimmän johdon neuvonantaja	Palvelupäällikkö	Tuotepäällikkö
Henkilöstö/ myyntitehtävissä	Alle 10 20%	Alle 10 25%	10-49 52%	Yli 250 3,5%	50-249 7,5%	Yli 250 42%
Vuosia SaaS-liiketoiminnassa	2	1	11	5	1	3
Liikevaihto 2009 (muutos edellisvuoteen)	Alle 1m € (+40%)	Alle 1m € (ei vertailutietoa)	1-10m € (+7%)	>1000m € (-9%)	11-100m € (ei vertailutietoa)	101-1000m € (+11%)
SaaS-liiketoiminnan osuus liikevaihdosta	93%	100%	100%	tietoa ei saatavilla	15%	50%
Liikevoitto 2009 (muutos edellisvuoteen)	-90% (ei vertailutietoa)	tietoa ei saatavilla	21% (+19%)	12% (-2%)	13% (ei vertailutietoa)	23% (-1%)
SaaS-määritelmän mukaisuus	3/6	6/6	6/6	4/6	6/6	5/6
Markkioinnin ja myynnin kulut/ liikevaihto	50%	40%	60%	tietoa ei saatavilla	tietoa ei saatavilla	41%

Yritysten kasvunäkymiä käsiteltiin liikevaihdon ja liikevoiton kehityksen näkökulmasta. Yrityksen A kohdalla vuoden 2010 liikevaihdon odotetaan kasvavan liki kolminkertaiseksi vuoteen 2009 verrattuna. Tämän jälkeen tavoitteena on liikevaihdon kaksinkertaistaminen vuosittain vuoteen 2015 saakka. Liikevoiton odotetaan kääntyvän kannattavaksi vuoden 2011 aikana. Yrityksen B tavoite vuonna 2011 on liikevaihdon merkittävä kasvattaminen vuoteen 2010 verrattuna sekä positiivisen liikevoittoprosentin saavuttaminen. Yritys C tavoittelee keskimäärin 25% liikevaihdon kasvua vuoteen 2012 saakka 23 prosentin liikevoitolla. Yrityksen D tärkein tavoite on yli 10% liikevoitto vuonna 2011. Yritys E puolestaan tähtää liikevaihdon 10% vuosittaiseen kasvuun. SaaS-liiketoiminnan osuus on tavoitteena nostaa kolmannekseen koko yrityksen liikevaihdosta vuoteen 2013 mennessä. Yrityksessä F SaaS-palveluiden kaavaillaan toimivan kasvun veturina seuraavien viiden vuoden aikana, joista kahtena seuraavana vuotena vuosittaisen kasvun odotetaan olevan liki 100%.

Muita yritysten kasvua koskevia haastatteluissa esille tulleita teemoja olivat henkilöstömäärä (yritykset A ja B), asiakkuuksien määrä (A, C) sekä kansainvälistyminen (A, B). Yritykset C, D ja F tekevät tällä hetkellä SaaS-liiketoimintaa myös kansainvälisillä markkinoilla.

Haastatteluissa käsiteltiin myös SaaS-liiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä ja niiden mittareita. Yrityksessä B mittareina mainittiin asiakkuuden hankintakustannukset, asiakaspoistuma sekä verkkosivuilla kävijöiden aktiivisuus. Yritys C listasi puolestaan liikevaihdon kasvun, kassavirran, asiakastyytyväisyyden, palvelun saatavuuden, asiakaspoistuman sekä henkilöstön tyytyväisyyden. Yritys D:ssä painotettiin asiakkuuksien lukumäärää sekä palvelutarjooman kasvattamista yhteensopivien komponenttien tuotekehityksen kautta. Yrityksessä F kriittinen menestystekijä on jälleenmyyjäkanavan tehokkuuden parantaminen.

Jos sä saat isolla vaivalla ihmisiä ottamaan tunnukset, niin silloin pitää olla fiksu, että ne oikeesti sitten aktivoituu, koska silloin voi saada kaupat... on tosi kallista hankkia uusia asiakkaita poistuvien tilalle, Suomen kaltaisella markkina-alueella ei oo siihen varaa, koska huono kello kaikuu niin kauas. – Myyntipäällikkö, yritys B

SaaS-bisneksessä liikevaihto syntyy vain siitä, että on asiakkaita... mitä enemmän niitä on sitä paremmaksi suhdeluku panostusten ja tuoton välillä kasvaa. – Palvelupäällikkö, yritys E

4.2.2 Palvelun ja toteutuksen malli

Palvelun ja toteutuksen mallin teeman alla haastatteluissa käsiteltiin aiheita SaaS-palvelun tuottamisen prosessiin sekä palvelukonseptiin liittyen. Huomiota kiinnitettiin myös haastateltujen yritysten yhteistyökumppaneihin ja

arvoverkoston. Taulukossa 10 havainnollistetaan eri palvelun komponenttien läsnäoloa osana tuotettavaa SaaS-palvelua.

TAULUKKO 10 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden eri komponentit palvelun ja toteutuksen mallin (Rajala ym., 2003, s. 12) mukaan.

	Itsepalvelu	Käyttöönotto- palvelut	Integrointi	Räätälöinti	Koulutus ja konsultointi
Yritys A	X	X		X	X
Yritys B	X				
Yritys C	X				
Yritys D		X	X	X	X
Yritys E		X	X		X
Yritys F	X				

Yritysten B, C ja F SaaS-liiketoimintamalli perustuu vahvasti itsepalveluna käytettävän palvelun tarjoamiseen, jolloin asiantuntijapalveluiden merkitys on pieni. Yritys A:lla itsepalvelukomponentti on mukana toimintamallissa, ja palvelun ja toteutuksen mallia ollaan kehittämässä suuntaan, jossa asiantuntijapalveluiden merkitys vähenee. Yritys D puolestaan näkee itsensä erityisesti integraattorin ja korkean jalostusarvon palveluntarjoajan roolissa. Yritys E:n kohdalla tarjottavan palvelun eri komponentit on paketoitu käyttömaksun piiriin, mutta SaaS-palvelu ei ole luonteeltaan itsepalvelu.

Me ei haluta tehdä ite konsultointia, me halutaan että kumppanit tekee sitä. – Myyntipäällikkö, yritys B

Asiakas saa yhdellä maksulla kaiken... tavoitteena on tehdä palvelu mahdollisimman läpinäkyväksi asiakkaalle. – Palvelupäällikkö, Yritys E

Palvelun ja toteutuksen mallia kuvataan taulukossa 11 SaaS-liiketoiminnan liikevaihtojakauman avulla. Yrityksen D tiedot puuttuvat taulukosta, koska SaaS-liiketoiminnan osuudelle kokonaisliikevaihdosta ei esitetty arviota.

TAULUKKO 11 Haastateltujen yritysten SaaS-liiketoiminnan liikevaihtojakauma.

	SaaS-palvelun käyttömaksut	Asiantuntijapalvelut
Yritys A	25%	75%
Yritys B	95%	5%
Yritys C	87%	13%
Yritys E	80%	20%
Yritys F	98%	2%

Asiantuntijapalvelut sisältävät yrityskohtaisesti eri tyyppisiä palveluita. Yritys A:n tapauksessa asiantuntijapalvelut sisältävät asiakaskohtaista määrittelytyötä sekä käyttöönotto- ja konsultointipalveluita. Yritys B:n kohdalla asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan pääasiassa koulutusta. Yritys C:n tapauksessa asiantuntijapalvelut jakautuvat kolmeen osaan: koulutus,

asiakaskohtaiset käyttöönottoprojektit ja myynnin jälkeinen tuki. Yrityksessä E SaaS-palvelun käyttömaksujen ohella liikevaihtoa kertyy koulutuksesta ja projektoitavasta konsultoinnista. Yrityksessä F asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan konsultointia, koulutusta ja käyttöönottoja.

Arvoverkoston ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta palvelun toteutuksessa oli käytössä erilaisia toimintatapoja. Ydinpalvelun tuottaminen tapahtuu kaikissa yrityksissä sisäisesti. Yritykset D ja F tekevät alusta loppuun kaiken itse. Yrityksillä A, B ja C on käytössään teknologiakumppaneita, jotka tarjoavat konesalipalveluita ja teknologia-alustoja palvelun tuottamiseen. Yritysten B ja E tuotekehityksessä käytetään yritysten ulkopuolisia resursseja.

4.2.3 Asiakkaat ja ostajat

Asiakkaisiin liittyen haastatteluissa käsiteltiin yritysten asiakaskohderyhmiä ja segmentointia, asiakassuhteen ylläpitoa sekä SaaS-palveluiden ostajia. Taulukko 12 havainnollistaa haastateltujen yritysten pääasiallisten asiakkaiden kokoluokkia henkilöstömäärällä mitattuna.

	<10	10-49	50-249	>250
Yritys A	X	X		
Yritys B		X		
Yritys C			X	
Yritys D			X	X
Yritys E			X	X
Yritys F	X	X	X	X

Yritykset A ja B keskittyvät alle 50 henkilöä työllistäviin pienyrityksiin. Yritys B:llä on myös keskisuuria ja suuryrityisasiakkaita, mutta tällä hetkellä pääkohderyhmänä ovat pienyritykset. Kohderyhmän valintaan ovat vaikuttaneet yrityksen sisäiset kysymykset sekä kokemukset eri kohdemarkkinoista.

Keskisuuret yritykset kuuluvat kyllä meidän asiakasfokukseen mutta eivät nyt. Sitten kun omaan myynti- ja koulutusportaaseen saadaan selkeät prosessit ja resurssit. – Toimitusjohtaja, yritys A

[Ollaan] kerätty kokemusta ja ymmärrystä ja tajuttu, että suuret organisaatiot ei oo meidän juttu. – Myyntipäällikkö, yritys B

Yrityksen C asiakkaista 15% on mikro- tai pienyrityksiä, 80% keskisuuria yrityksiä ja 5% suuryrityksiä. Yritys D:n pääkohderyhmä puolestaan koostuu keskisuurista ja suurista yrityksistä, mutta SaaS-palvelujen myötä kohderyhmä tulee laajentumaan myös pienyrityssektoriin.

Myydään tasapuolisesti kaikkialle yrityskenttään... painopistealue ovat suuret yritykset ja suurempi pää keskisuurista yrityksistä.
– Toimitusjohtaja, yritys C

Yritys E:n kohderyhmä koostuu keskisuurista ja suurista yrityksistä, yrityksen F asiakkaat puolestaan edustavat yritys-kentän koko kirjoa. Kummatkin hahmottavat asiakaskohderyhmänsä loppuasiakkaan näkökulmasta.

Ollaan bisneksessä, jossa tarjotaan palveluita palveluorganisaatioille, joilla on kuluttaja-asiakkaita. – Palvelupäällikkö, yritys E

[Palvelumme] kohderyhmänä ovat hyvinkin erilaiset jälleenmyyjät, loppukäyttäjänä pienet ja keskisuuret yritykset. – Tuotepäällikkö, yritys F

Segmentoinnin suhteen haastatellut yritykset toimivat varsin erilaisten käytänteiden mukaisesti. Yritys A ei segmentoi tällä hetkellä asiakkaitaan lainkaan, yrityksessä B segmentit muodostuvat kokemuksen kertyessä. Yritysten C ja F tärkein segmentointikriteeri on yrityksen kokoluokka. Yritykset D ja E puolestaan jaottelevat asiakaskohderyhmänsä toimialoittain.

Tää on vielä oppimisvaihe, tässä ei tehdä lukituksia. – Myyntipäällikkö, yritys B

Keskeinen yhdistävä tekijä yrityksen ostokäyttäytymisessä tällaisissa palveluissa on yrityksen henkilöstömäärä. – Toimitusjohtaja, yritys C

Asiakassuhteen ylläpitoon liittyen haastatteluissa nousi esille erilaisia teemoja. Yrityksessä A korostettiin asiakaspysyvyyttä sekä asiakassuhteen ylläpidon alhaisia kustannuksia tuoteliiketoimintaan verrattuna. Yrityksessä C asiakaspoistuma mainittiin kriittisenä menestystekijänä.

Pyritään hoitamaan asiakkaan myynnin jälkeiset tarpeet niin hyvin, että asiakas kokee itsensä tyytyväiseksi meidän palvelun käyttöön ja meiltä saatavaan palveluun... SaaS-liiketoiminnassa myynnin jälkeinen perustuki pitää sisältyä [käyttömaksuun]...se on valtava lisämyynnin kohta kun sisään tulevan asiakasyhteydenotto käsitellään fiksulla tavalla ja samassa hetkessä oikealla, korrektilla tavalla pyritään myymään lisää. – Toimitusjohtaja, yritys C

Yrityksessä E verrattiin asiakassuhteen ylläpitoa SaaS-liiketoiminnan ja on-premise -ratkaisujen välillä. SaaS-mallin eduksi luettiin yksitoimittajasuhde asiakkaaseen, mikä ei ole tavanomaista perinteisellä tavalla toteutuissa ratkaisuissa.

Monitoimittajaympäristössä tulee vastaan kahden yrityksen välinen imaginäärinen kapea kuilu, johon kaikki ongelmat mahtuvat.
–Palvelupäällikkö, yritys E

Haastatteluissa käsiteltiin myös SaaS-palvelujen ostajarooleja. Taulukko 13 kokoaa yhteen nämä tiedot haastateltujen yritysten osalta.

TAULUKKO 13 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden ostajat.

	Loppukäyttäjä	Tekninen ostaja	Liiketoiminta	Ylin johto
Yritys A				X
Yritys B			X	X
Yritys C			X	
Yritys D		X	X	
Yritys E			X	

Yritysten A ja B SaaS-palveluiden ostajina toimivat asiakasyritysten ylimmän liiketoimintajohdon edustajat, kuten talouspäällikkö tai toimitusjohtaja. Pienyritysten tapauksessa, kuten yritysten A ja B kohderyhmässä, toimitusjohtaja käsitetään ylimmän johdon edustajaksi. Yrityksissä C ja E ostajat ovat niinkään liiketoimintafunktioiden päätöksentekijöitä ja substanssiosaajia. Yrityksessä D liiketoimintapäätäjien ohella tietohallintopäälliköt toimivat ostajina, edustaen teknisen ostajan roolia.

Bisnes on enemmän kiinnostunut SaaSista...asiakkaan IT-organisaatio kokee uudet ratkaisut uhkana. – Ylimmän johdon neuvonantaja, yritys D

Yritys F:n tapauksessa jälleenmyyjät toimivat palvelun ostajina, eikä suoraa yhteyttä loppuasiakkaaseen ole. Tästä syystä ostajamalli ei sovellu yritys F:n myyntiprosessin kuvaamiseen.

4.2.4 Markkinointiviestintä

Haastateltujen yritysten markkinointiviestintään liittyen käsiteltiin eri markkinointiviestinnän keinojen käyttöä sekä käytössä olevien keinojen valintaan vaikuttavia tekijöitä. Taulukko 14 havainnollistaa haastateltujen yritysten markkinointiviestinnän kanavaratkaisuja.

TAULUKKO 14 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden markkinointiviestinnän kanavaratkaisut.

	Internet	Henkilö- kohtainen myyntityö	Messut	Suhde- toiminta	Suora- markkinointi	Mainonta
Yritys A	X	X				
Yritys B	X	X	X	X		
Yritys C	X	X	X	X		
Yritys D	X	X	X			
Yritys E	X	X	X			
Yritys F	X	X	X	X	X	

Kaikki haastateltavat totesivat Internetin olevan tärkeä SaaS-palveluiden markkinointiviestintäkanava. Internetissä tapahtuvan markkinoinnin mainittuja muotoja olivat yrityksen Internet-sivut, kohdennetut sähköpostikampanjat, uutiskirjeet, hakusanamarkkinointi, viraalikampanjat sekä bannerimainonta.

Me ollaan yritetty elää siinä maailmassa, että kun osto tehdään webissä niin näkyvyys on webissä. – Myyntipäällikkö, yritys B

SaaS-palveluita pitäisi pystyä markkinoimaan netin kautta... [sillä] saadaan [aikaan] laajempi tietoisuus palvelusta. – Ylimmän johdon neuvonantaja, yritys D

Yritys A:n tapauksessa Internetin ohella henkilökohtainen myyntityö puhelimitse sekä myyntitapaamisten kautta toimii Internetin ohella tärkeänä markkinointiviestinnän kanavana. Suhdetoimintaa tehdään erilaisissa verkostoissa ja messuille osallistutaan, mutta näiden kanavien merkitys on Internetiin ja henkilökohtaiseen myyntityöhön verrattuna vähäinen. Yritys B:ssä mainittiin suhdetoiminta jatkuvan verkostoitumisen muodossa sekä seminaarit tärkeimpinä markkinointiviestinnän keinoina Internetin ohella. Yrityksissä C ja F on laaja-alaisesti käytössä eri markkinointiviestinnän keinoja, mutta mainontaa tehdään hyvin vähän. Yritykset D ja E käyttävät markkinointiviestinnän keinoja samantyyppisesti: kummassakin tapauksessa henkilökohtainen myyntityö on tärkein markkinointiviestinnän kanava. Tämän lisäksi tehdään kohdennetuille asiakasryhmille järjestetään seminaareja.

Kaikki se mitä myynnin ulkopuolella tehdään markkinointiin liittyen tähtää siihen, että luodaan asiakasliidejä ja -kontakteja. – Toimitusjohtaja, yritys C

Käytössä olevien markkinointiviestintäkanavien valintaan vaikuttaa eri yrityksissä eri tekijät. Yrityksessä A käytössä olevat keinot ovat määrittäneet kustannustehokkuuden perusteella. Yritykset C, E ja F mainitsevat asiakaskohderyhmän ja toimialan tärkeimpänä kanavaratkaisuihin vaikuttavan tekijänä. Yrityksessä D tarjottava palvelu on markkinointiviestinnän tärkein ajuri.

Jos kohderyhmä on suuryrityksen johtoryhmä..., silloin luodaan henkilökohtainen kontakti sellaisessa ympäristössä missä parhaiten pystytään sitä henkilöä lähestymään... pk-segmentissa saatetaan ampua hyvinkin leveelle suorakampanjoiden kautta. – Toimitusjohtaja, yritys C

Tietyissä kampanjoissa ja seminaarikutsuissa kontaktoidaan henkilökohtaisesti, pienempiin partnereihin pidetään yhteyttä internet-pohjaisesti. – Tuotepäällikkö, yritys F

4.2.5 Myyntiprosessi

Myyntiprosessiin liittyen haastatteluissa käsiteltiin eri myyntikanavien käyttöä, myynnin jakautumista eri myyntikanavien kesken, myyntikanavaratkaisuihin vaikuttavia tekijöitä sekä jälleenmyyntikanavien kustannuksia. Taulukossa 15 esitetään haastateltujen yritysten käytössä olevat myyntikanavat.

TAULUKKO 15 Haastateltujen yritysten SaaS-palveluiden myyntikanavaratkaisut.

	Internet	Jälleenmyyjä	VAR-jälleenmyyjä	Edustus	Henkilökohtainen myyntityö
Yritys A			X		X
Yritys B	X		X		X
Yritys C			X		X
Yritys D					X
Yritys E					X
Yritys F		X	X		X

Kaikki haastatellut yritykset tekevät myyntiä henkilökohtaisen myyntityön kautta. Yritysten D ja E tapauksessa tämä on ainoa myynnin kanava. Yrityksillä A, B ja C on käytössään VAR-jälleenmyyntikanava, yritys F:n SaaS-palveluiden myynti perustuu vahvasti jälleenmyyjien ja VAR-jälleenmyyjien varaan. Sen sijaan Internet-myyntikanava on käytössä ainostaan yrityksellä B. Yrityksillä C ja F on aikaisempia kokemuksia Internet-kanavan käytöstä, mutta kyseisen kanavan käyttö lopetettiin.

Markkina ei ole niin kypsä, että itse ostaminen [Internetin kautta] olisi tehokas, järkevä ja skaalautuva vaihtoehto. – Toimitusjohtaja, yritys C

Olemme lojaali [jälleenmyyjä]kanavalle... kun myydään Internetistä, silloin myydään suoraan ja ohitetaan kanava. – Tuotepäällikkö, yritys F

Yhdelläkään haastatelluista yrityksistä ei ollut käytössä myyntikanavana tutkielman määritelmän mukaista edustusta. Sen sijaan yritys B:n haastattelussa nousi esille luotetun suosittelijan malli:

Mallina ollaan pompoteltu sitä, että meillä olis organisaatio, joka keskustellessaan asiakkaan kanssa ihan jostain muusta heittäis voucherin, tossa on [palvelun] tunnukset kuukaudeks, kokeile... se ei tekis sen kummosempaa myyntityötä sen jälkeen, se olis vaan tavallaan luotettu suosittelija... me voitais ottaa koppi kun kokeilutunnus perustuu järjestelmään. – Myyntipäällikkö, yritys B

Myös Yritys C:n haastattelussa mainittiin myyntikanava, jota ei kirjallisuusanalyysissä käsitelty. Agenttimallissa myyntiagentti valmistelee kaupan ja ohjaa sen yrityksen sisäiselle myyntiorganisaatiolle tai VAR-jälleenmyyjälle. Agentti ei siis tee sopimusta päämiehen puolesta, toisin kuin jälleenmyyjä tai VAR-jälleenmyyjä.

Toteutuneen rahamääräisen myynnin näkökulmasta tarkasteluna eri myyntikanavien rooli vaihtelee eri yrityksissä. Yrityksessä A myynti jakautuu puoliksi henkilökohtaisen myyntityön ja VAR-jälleenmyynnin kesken. Yrityksissä B ja C henkilökohtainen myyntityö muodostaa 80-85% ja VAR-kanava 15-20% myynnistä. Yrityksen F myynnistä tehdään yli 90% jälleenmyyjien tai VAR-jälleenmyyjien ja alle 10% henkilökohtaisen myyntityön toimesta.

Haastatteluissa nousi esille erilaisia syitä käytössä olevien myyntikanavien valintoihin. Asiakaskohderyhmä mainittiin yrityksissä B, C ja F kanavavalintoihin vaikuttavina tekijöinä, yrityksessä A asiakaskohderyhmällä ei todettu olevan vaikutusta käytössä oleviin myynnin kanaviin. Sen sijaan yritys A lähestyi kanavaratkaisuja liiketoiminnan sisäisestä näkökulmasta kuten myös yritys F. Seuraavat lainaukset kuvaavat haastateltujen yritysten myyntikanavaratkaisujen taustatekijöitä.

Rakennamme jälleenmyyntiverkostoa, koska suurin osa myyntimme ajasta menee tällä hetkellä jalkautumiseen. – Toimitusjohtaja, yritys A

Mä en usko, että kumppanit tekis meille hirvittävästi myyntiä niin kauan kun meillä ei oo tunnettuutta. – Myyntipäällikkö, yritys B

Suuryrityspuolella VAR-kanavassa ollaan kauempina myyjästä ja asiakkaasta [tästä syystä] VAR-jälleenmyyjät koulutetaan tehokkaiksi SME-kohderyhmän myyjiksi. –Toimitusjohtaja, yritys C

”[SaaS-palvelumme] lanseerattiin alun perin toiseen kanavaan, mutta koska lähtö oli hidasta, päätettiin lähteä jälleenmyyjäkanavaan ja siitä on tullut pääasiallinen kanava.” – Tuotepäällikkö, yritys F

Ulkopuolisten myyjäverkoston ylläpitoon liittyen haastatteluissa nousivat esille jälleenmyyjille maksettavat myyntiprovisiot sekä myyntikanavan hallinnan kustannukset. Jälleenmyyjille maksetaan provisiona 10-50% asiakkuuden ensimmäisen vuoden arvosta (yritys B), koko sopimuksen arvosta (C ja F) tai aloitustransaktion suuruudesta (A). Myyntikanavan hallinnan kustannukset koostuvat koulutuksesta, tuoteinformaation toimittamisesta sekä yhteydenpidosta jälleenmyyjiin puhelimitse ja tapaamisin.

4.2.6 Myynnin rahavirrat

Myynnin rahavirtoihin liittyen haastatteluissa käsiteltiin SaaS-palvelun myynnistä koituvan aloitustransaktion suuruutta, myynnin rahavirtojen ajallista jakautumista sekä sopimuksen määräaikaaisuutta. Taulukossa 16 on koottu yhteen haastateltujen yritysten SaaS-myyntiin aloitustransaktion suuruusluokat.

TAULUKKO 16 Haastattelujen yritysten SaaS-palvelun myynnin aloitustransaktion suuruusluokat.

	<1000 €	1000-10 000 €	10 001-100 000 €	>100 000 €
Yritys A		X		
Yritys B		X		
Yritys C		X		
Yritys D		X		
Yritys E			X	
Yritys F	X			

Yritys A:n SaaS-palvelusta tehdään asiakkaan kanssa toistaiseksi voimassa oleva sopimus kolmen kuukauden laskutusvälillä. Suurin osa myyntitulosta konkretisoituu sopimuksen alkuhetkellä, asiakassuhteen edetessä palvelun käyttömaksut muodostavat tasaisen tulovirran, jota asiakkaan lisäkäyttäjien tai koulutuksen tarve voivat kasvattaa. Yrityksessä C tehdään sopimuksia 12 kuukaudeksi kerrallaan ja asiakasta laskutetaan etukäteen. Yritys E tekee lähtökohtaisesti kolmen vuoden määräaikaista sopimuksia, jotka laskutetaan kuukausittain. Käyttööntovaiheessa asiakkaalta laskutetaan yhden kuukauden laskutusta vastaava kertakustannus.

Yritysten B, D ja F käytössä on sekä määräaikaista että toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia. Yritys B:n tapauksessa toistaiseksi voimassa olevat sopimukset laskutetaan kuukausittain, mistä asiakkaalle koituu laskutuslisä. Määräaikaisten sopimusten laskutus tapahtuu kertaeränä, jolloin myyntitulo konkretisoituu sopimuksen alkuvaiheessa. Yritys D laskuttaa asiakkaita kuukausittain, tämän lisäksi asiakkaalle koituu yhden tai kahden kuukauden laskutusta vastaava aloituskustannus. Yrityksessä F asiakasta laskutetaan kuukausittain.

4.2.7 Asiakassuhde

Asiakassuhteeseen liittyviä haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olivat asiakaspotentiaalin arviointi, asiakkuuksien luokittelu asiakassuhteen perusteella sekä asiakkuuden elinkaariarvon määrittäminen. Haastattelujen pohjalta todettiin, että kirjallisuuskatsauksen pohjalta valittu lähestymistapa asiakkuuden elinkaariarvon käsittelyyn ei ollut riittävän yleispätevä, jotta haastatellut yritykset olisi voitu laittaa samalle asteikolle. Tästä syystä edellä mainittuja elinkaariarvoon liittyviä tutkimustuloksia käsitellään seuraavassa teemoittain.

Yritysten A, B, C, E ja F tärkein mittari asiakaspotentiaalin arvioimisessa on potentiaalisten käyttäjien määrä. Käytössä on myös abstrakteja arvioinnin mittareita: asiakkaan halukkuus oman toiminnan kehittämiseen, kasvuhakuisuus sekä myyntityön tehokkuus. Asiakaspotentiaalin arvioinnin hankaluutta kuvaa seuraava lainaus.

Me ei ikävä kyllä päästä luokittelemaan asiakkaita potentiaalisiksi tai ei-potentiaalisiksi kovinkaan paljon etukäteen, vaan vasta keskustelun alettua. – Myyntipäällikkö, yritys B

Asiakassuhteen tyyppiin perustuvaan asiakkuuksien luokitteluun yrityksissä oli erilaisia lähestymistapoja. Yrityksessä A todettiin kaikkien asiakkaiden olevan samalla viivalla, mutta samalla nostettiin esille tämän lähestymistavan ongelmallisuus asiakkuuksien määrän kasvaessa. Yrityksessä B asiakkuuksien luokitteluun oli perusteilla pisteytysjärjestelmä, jonka muodostumiseen kerättiin parhaillaan tietoa markkinoilta ja kohderyhmästä. Yrityksessä D todettiin, että strategiaan asiakkuuksiin panostetaan eri tavalla kuin muihin. Käytännössä tämä tapahtuu asiakkaista ylläpidettävän ranking-listan avulla.

Asiakkuuden elinkaariarvosta keskusteltaessa nousi esiin erilaisia mittareita, joilla liiketoiminnan ja myynnin tehokkuutta arvioitiin. Yrityksessä A asiakkuuksia arvioitiin asiakaskohtaisen ajankäytön ja liikevaihdon hyötysuhteen avulla. Yrityksessä C oli myynnin avainmittareita olivat: uusmyynti/myyjä, sekä uloslähtevien soittojen, läpivietyjen keskustelujen, sovittujen myyntitapaamisten, sisääntulevien asiakaskontaktien ja uusien myytyjen lisenssien kappalemäärä. Yrityksessä D asiakaspotentiaalinen arvointiin tai elinkaariarvon määrittämiseen ei mainittu työkaluja. Yrityksessä B oli määritelty selkeät tavoitteet asiakkuuden hankintakustannuksille sekä ensimmäisen vuoden arvolle.

Asiakkuuden hankintakulut tulis olla vähemmän kuin asiakkuuden ekan vuoden arvo, se olis loistava suhdeluku jos asiakas maksais ensimmäisenä vuotena puolet siitä me se maksaa meille. – Myyntipäällikkö, yritys B

Yrityksissä B ja E korostui myös SaaS-liiketoiminnan lyhyt historia, sillä asiakkuuden elinkaariarvon mittarit olivat vielä hahmottomassa.

Meillä ei vielä ole kahvaa asiakkuuden elinkaariarvoon, meidän täytyy oppia seuraamaan sitä paremmin. - Myyntipäällikkö, yritys B

Mittareita haetaan edelleen, [ne] selviää ajan myötä... pyritään siihen, että voidaan ymmärtää SaaS-palvelun vaikuttavuus vanhaan toimintamalliin verrattuna. – Palvelupäällikkö, yritys E

4.3 Empiirisen tutkimuksen tulosten analysointi

Tässä luvussa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia suhteessa kirjallisuuden pohjalta luotuun SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin malliin. Luvussa osoitetaan, miltä osin empiiriset tutkimustulokset vahvistavat kirjallisuuden pohjalta muodostettua käsitystä tutkittavasta ilmiöstä ja toisaalta miten nämä tulokset poikkeavat kirjallisuuden käsityksestä. Tutkimustulosten

analysointi tapahtuu jaoteltuna liiketoiminnan, asiakaskohderyhmän, myyntiprosessin sekä asiakassuhteen näkökulmaan.

4.3.1 Liiketoiminnan näkökulma

Yritysten B ja C voidaan todeta olevan Rönkön ym. (2009, s. 56) määrittämiä SaaS-yrityksiä puhtaimmillaan, sillä niiden tarjoama ohjelmisto täyttää kaikki kuusi luvussa 3.2.1 esitettyä SaaS-ohjelmiston kriteeriä ja kummankin yrityksen liikevaihto muodostuu pelkästään SaaS-palvelun käyttömaksuista ja niihin liittyvistä asiantuntijapalveluista. Lisäksi asiantuntijapalveluiden osuus liikevaihdosta on molemmissa yrityksissä alhainen, (B:llä 5% ja C:llä 13%). Mooren (1999, s. 155) mukaan palvelun osuus laskee markkinoiden kypsyessä, mikä viittaisi yritysten B ja C tapauksessa erittäin kypsiin markkinoihin. Yritysten kasvutavoitteiden perusteella markkinat ovat kuitenkin edelleen kasvavat, joten asiantuntijapalveluiden alhaisen liikevaihto-osuuden voidaan todeta olevan SaaS-liiketoiminnalle ominainen piirre. Asiantuntijapalveluiden alhaiseen liikevaihto-osuuteen liittyy olennaisesti myös palvelun ja toteutuksen malli, joka yrityksillä B ja C perustuu itsepalveluun.

Yritysten A ja F liiketoiminnassa SaaS-palveluilla on merkittävä rooli, mutta kummassakaan tapauksessa ei voida puhua puhtaista SaaS-yrityksistä. Yrityksen A kohdalla täyttyy vain kolme kuudesta SaaS-ohjelmiston kriteeristä ja asiantuntijapalveluiden osuus liikevaihdosta (75%) on merkittävä verrattuna SaaS-palvelun käyttömaksuihin. Yritys A voidaan luokitella siirtymävaiheen SaaS-yritykseksi, jossa on käynnissä muutos ASP-taustasta kohti puhdasta SaaS-mallia. Yrityksen F kohdalla käyttömaksut muodostavat 98% SaaS-liiketoiminnan liikevaihdosta, mutta SaaS-palveluiden osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta (50%) ei yllä puhtaiden SaaS-yritysten tasolle. SaaS-määritelmän mukaisuuden puolesta yritys F täyttää viisi kuudesta kriteeristä. Se voidaankin luokitella Rönkön ym. (2009, s. 56) määritelmän mukaiseksi ohjelmistotuoteyritykseksi, jonka tarjoomassa SaaS-palveluilla on tärkeä ja koko ajan kasvava merkitys.

Yritysten D ja E liiketoiminnassa SaaS-palvelut muodostavat tällä hetkellä murto-osan liikevaihdosta. SaaS-palveluiden roolista yrityksessä D kertoo se, että niiden osuutta kokonaisliikevaihdosta ei ole eritelty. Palvelun ja toteutuksen malli perustuu asiantuntijapalveluihin itsepalvelumallin sijaan. Yrityksessä E käyttömaksut muodostavat 80% SaaS-liiketoiminnan liikevaihdosta, mutta SaaS-palveluiden osuus kokonaisliikevaihdosta on alhainen (15%). Käyttömaksuvetoisesta liikevaihdon muodostuksesta ja SaaS-määritelmän mukaisuudesta huolimatta palvelun ja toteutuksen malli ei perustu itsepalveluun, vaan eri asiantuntijapalvelukomponenteilla on merkittävä rooli palvelun toteutuksessa. Rönkön ym. (2009, s. 56) esittämiä liiketoimintamalleja mukaillen yritykset D ja E voidaan luokitella ohjelmistokehityspalveluntarjoajiksi, joiden liiketoiminnassa SaaS-palveluilla on pieni mutta kasvava merkitys.

Edellä esitetyt kuvaukset haastateltujen yritysten liiketoimintamalleista osoittavat, että Cusumanon (2004, s. 26) mainitsema hybridiliiketoimintamallit ovat SaaS-liiketoiminnassa yleisiä. Puhtaissa SaaS-yrityksissä asiantuntijapalveluiden alhaisen liikevaihto-osuuden, itsepalvelumallin sekä SaaS-määritelmän mukaisuuden voidaan todeta olevan yhteydessä toisiinsa. Rajalan ym. (2003, s. 12) esittämä palvelun ja toteutuksen malli perustuu puhtaissa SaaS-yrityksissä itsepalveluun, mikä heijastuu asiantuntijapalveluiden alhaisena liikevaihto-osuutena, kun taas hybridimalleissa eri asiantuntijapalveluilla on merkittävä rooli SaaS-palvelun toteutuksessa.

SaaS-palveluntarjoajan henkilöstömäärän näkökulmasta puhtaat SaaS-yritykset B ja C sekä siirtymävaiheessa oleva yritys A työllistävät alle 50 henkeä kun taas hybridimallia toteuttavat yritykset D, E ja F ovat keskisuuria tai suuria yrityksiä. Tämän tutkimuksen puhtaita SaaS-yrityksiä voidaankin kuvailla kasvuyrityksiksi, joilla liiketoiminta on yrityksen perustamisesta lähtien rakentunut SaaS-palveluiden ympärille. Hybridirytykset puolestaan ovat ottaneet SaaS-palvelut mukaan tarjoomaansa myöhemmässä vaiheessa yritystoimintaa, jolloin alkuperäinen liiketoiminta on perustunut muihin ohjelmistoliiketoiminnan malleihin.

4.3.2 Asiakaskohderyhmän näkökulma

Chong ja Carraro (2006), Choudhary (2007, s. 142) sekä Sääksjärvi ym. (2005, s. 183) esittävät SaaS-palveluiden potentiaalisen asiakaskohderyhmän ulottuvan pienyrityksiin, joille ohjelmistoyritysten ei ole aikaisemmin ollut kannattavaa tarjota palveluitaan. Yritysten A, B ja F asiakaskohderyhmien perusteella tämä väite näyttäisi saavan tukea, sillä kaikki kolme yritystä tarjoaa palveluita myös mikro- ja pienyrityksille. Samaan aikaan yritysten C, D ja E pääkohderyhmä koostuu keskisuurista ja suurista yrityksistä. Huomionarvoista on, että yrityksissä A ja B asiakaskohdeyhmä on rajattu selkeästi pienyrityksiin kun taas yritysten C, D, E ja F asiakaskohderyhmissä on erikokoisia yrityksiä.

Asiakasyrityksen henkilöstömäärällä on vahva linkki asiakkuuden potentiaalinen määrittämiseen, sillä kaikki yritykset D:tä lukuunottamatta mainitsivat potentiaalisten käyttäjien määrän tärkeimpänä asiakaspotentiaalinen kriteerinä. Toinen empiirisessä tutkimuksessa esille noussut asiakkuuksiin liittyvä mittari on asiakkuuksien määrä, jolla nähtiin olevan suora vaikutus liikevaihtoon sekä yrityksen kasvuun.

Moore (2002, s. 177) toteaa ostajaroolien vaihtuvan teknologiatuotteen elinkaaren eri vaiheissa ja Burrell (2009) korostaa SaaS-palveluiden ostajien olevan liiketoimintajohtajia teknisten ostajien sijaan. Burrellin näkemys sai empiirisessä tutkimuksessa vahvistusta, sillä tekninen ostaja mainittiin SaaS-palveluiden ostajana vain yrityksessä D, ja tässäkin tapauksessa nostettiin esille SaaS-palveluiden ostajaroolin siirtyminen teknisestä ostajasta kohti liiketoimintajohtajia. Liiketoimintajohtajien ohella yrityksissä A ja B mainittiin

ostajana ylin johto, minkä selittyy sillä, että pienyrityksissä päätöksentekovastuu keskittyy usein toimitusjohtajalle.

Yksikään yritys ei maininnut loppukäyttäjiä SaaS-palveluidensa ostajina. Mooren (2002, s. 177) elinkaariajattelua mukailleen tämä voidaan nähdä niin, että SaaS-palveluiden markkinat ovat kasvuvaiheessa, jolloin ylimmän johdon visionäärit ja liiketoimintajohtajat haluavat saavuttaa liiketoimintaetuja SaaS-palveluiden avulla. Mooren (2002, s. 177) mallin mukaisesti ostajaroolin painopisteen voidaan odottaa siirtyvän kohti loppukäyttäjiä SaaS-markkinoiden kypsyessä.

4.3.3 Myyntiprosessin näkökulma

Henkilökohtainen myyntityö on tärkein SaaS-palveluiden myyntikanava haastatelluissa yrityksissä. Poikkeuksena tähän on yritys F, jonka myynnistä yli 90% tapahtuu jälleenmyyjien tai VAR-jälleenmyyjien kautta. Sen sijaan yritys B on ainoa, jolla on Internet-myyntikanava käytössään. Nämä empiirisen tutkimuksen tulokset eroavat kirjallisuuden näkemyksistä, joiden mukaan SaaS-palveluissa henkilökohtaisen myyntityön osuus on minimoitu (Chong & Carraro, 2006) ja suuren osan myynnistä ja markkinoinnista tulisi tapahtua Internetissä (Mallya, 2009).

Kirjallisuuden pohjalta määritellyistä myyntikanavista yksikään haastatelluista yrityksistä ei käytä edustusta, jossa palveluntarjoajan ulkopuolinen yritys tekee henkilökohtaista myyntityötä päämiehensä lukuun. Weobong (2008, s. 12) puhuu SaaS-palvelujen jälleenmyyjien ja VAR-jälleenmyyjien ohella myyntikanavapartnereista tarkemmin määrittelemättä minkälaisista partnereista on kyse. Empiirisen tutkimuksen pohjalta nousi esille kaksi kanavamallia, joita ei tämän tutkimuksen kirjallisuusanalyysissä ole käsitelty. Luotettu suosittelija- ja agenttimallin merkitys haastateltujen yritysten liikevaihdon näkökulmasta on minimaalinen, mutta nämä kaksi myyntikanavaa on syytä nostaa esille SaaS-myyntin kanavavaihtoehtoina.

Empiirisen tutkimuksen pohjalta Chongin ja Carraron (2006, s. 8) näkemys asiakaskohderyhmän vaikutuksesta myyntikanavien valintaan sai osittaista vahvistusta, sillä yrityksillä B, C ja F asiakaskohderyhmä mainittiin tärkeimpänä myyntikanavaratkaisujen valinnan perusteena. Yrityksissä A ja F myyntikanavaratkaisuja tehtiin myös liiketoiminnan sisäisistä näkökulmista. Sen sijaan Rajalan ym. (2003, s. 13) näkemyksen vastaisesti palvelun ja toteutuksen mallilla ei näytä olevan vaikutusta myyntikanavaratkaisuihin, sillä ainoastaan yritys F erottuu muista haastatelluista yrityksistä myyntikanavavalinnoillaan. Myöskään palveluntarjoajan koko ei näytä korreloivan myyntikanavaratkaisujen kanssa.

Myyntihenkilöstön osuus kokonaishenkilöstöstä on puhtaissa SaaS-yrityksissä B ja C korkeampi kuin yrityksissä D ja E, jotka eivät harjoita puhdasta SaaS-liiketoimintaa. Tämän tutkimustuloksen perusteella pienissä SaaS-kasvuyrityksissä panostetaan vahvasti omaan myyntiorganisaatioon ja henkilökohtaiseen myyntityöhön. Yritykset D ja E käyttävät ainoana

myyntikanavanaan henkilökohtaista myyntityötä, mutta myyntihenkilöstön osuus koko henkilöstöstä on tutkimuksen muita yrityksiä huomattavasti alhaisempi.

Sääksjärven ym. (2005, s. 178) mukaan SaaS-yrityksiltä edellytetään mittavia panostuksia markkinointiin ja brändinrakennukseen, jotta riittävän suuri asiakaskunta voidaan saavuttaa. Empiirisen tutkimuksen perusteella SaaS-palveluiden markkinointiviestinnästä suurin osa tapahtuu henkilökohtaisen myyntityön kautta sekä Internetissä. Näitä kanavia tuetaan suhdetoiminnan ja messujen keinoin. Sen sijaan suoramarkkinointia tai mainontaa haastatelluissa yrityksissä ei tehdä juuri lainkaan.

Empiirisessä tutkimuksessa nousivat esille asiakkuuden hankintakustannukset, joiden Berger ja Nasr (1998, s. 18) toteavat olevan yhteydessä asiakkuuden elinkaariarvoon. Deeter ym. (2008) toteavat myynnistä ja markkinoinnista koituvien asiakkuuden hankintakustannusten olevan kriittinen SaaS-liiketoiminnan pitkän aikavälin kannattavuuden mittari.

4.3.4 Asiakassuhteen näkökulma

Tämän tutkielman näkökulmasta asiakassuhde alkaa sillä hetkellä kun sopimus palveluntarjoajan ja ostajan välillä syntyy. Kirjallisuudessa nostettiin esille tähän tilanteeseen liittyvä rahoituksellinen haaste, jossa myyntikustannukset osuvat kaupanteon hetkeen, mutta myyntitulot realisoituvat vasta myöhemmin sopimuskauden mittaan (Gardner, 2007). Myynnin rahavirtoihin liittyvät olennaisesti myös laskutusmalli sekä sopimuksen määräaikaisuus (THINKstrategies, 2008).

Empiirisessä tutkimuksessa haastatellut yritykset joko laskuttavat asiakkaita etukäteen koko sopimuskauden ajalta, käyttävät kuukausilaskutuksessa usean vuoden määräaikaista sopimuksia tai perivät sopimuksenteon hetkellä erikseen määritellyn aloituskustannusten. Näiden toimintamallien valossa Gardnerin (2007) esittämä rahavirtojen kohtaamattomuus ei muodostu SaaS-mallin kynnyskysymykseksi. Rahavirtoihin liittyen haastatelluissa mainittiin kassavirta kriittisenä menestystekijänä. Deeter ym. (2008) mainitsevat sekä kassavirran että sitoutuneen toistuvan kuukausilaskutuksen määrän kriittisinä SaaS-liiketoiminnan menestyksen kuukausitason mittareina.

Haastattelujen perusteella osoittautui, että kirjallisuusanalyysissä valittu Tähtisen ja Parvisen (2003, s. 49) lähestymistapa asiakkuuksien luokitteluun asiakassuhteen tyyppin perusteella oli liian lavea. Sama pätee asiakkuuden elinkaariarvon määrittämiseen (Venkatesan & Kumar, 2004, s. 106) ja siihen perustuvaan asiakkuuksien luokitteluun (Gupta ym., 2006, s. 149).

Kirjallisuusanalyysin pohjalta valittujen lähtökohtien epämääräisyydestä huolimatta empiirinen tutkimus osoitti elinkaariarvon ja asiakassuhteen kuuluvan olennaisesti tutkittavaan ilmiöön. Deeter ym. (2008) nostavat esille elinkaariarvon SaaS-liiketoiminnan keskeisenä työkaluna asiakkuuden pitkän aikavälin kannattavuuden määrittelyssä.

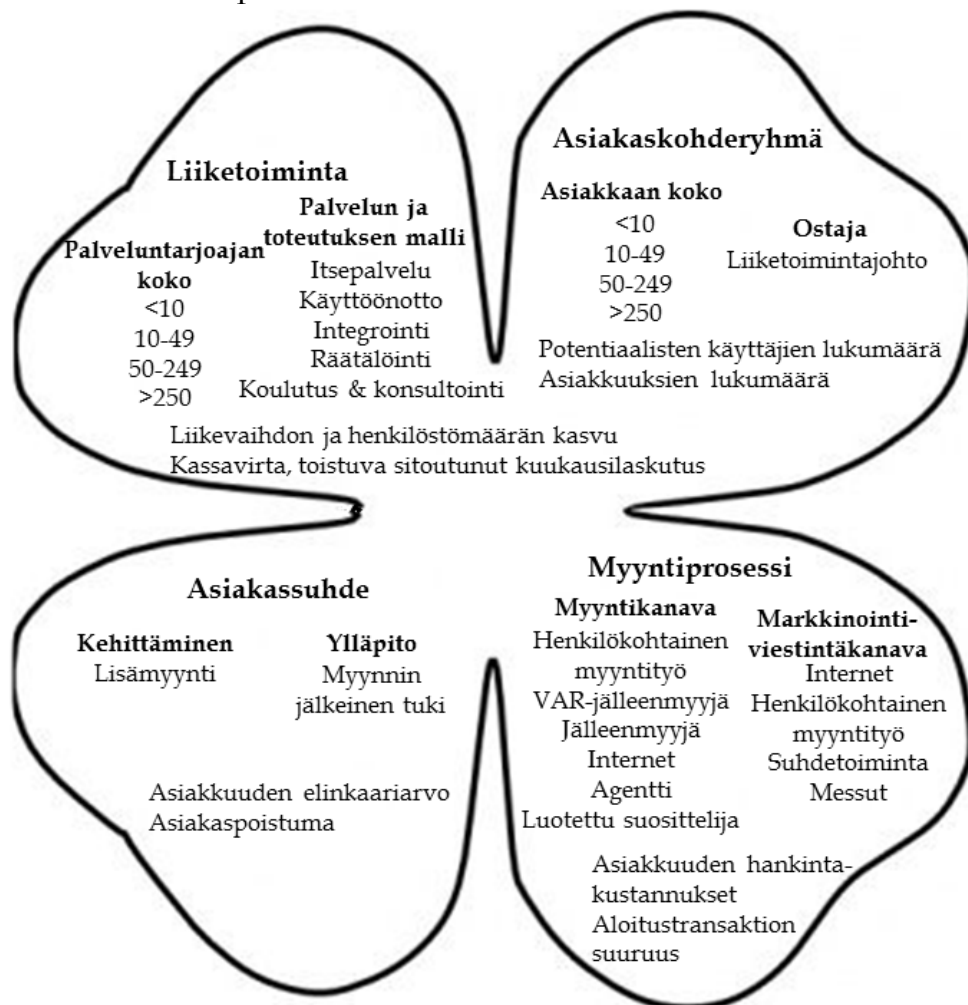
Puhtaat SaaS-yritykset B ja C mainitsivat asiakaspoistuman kriittisenä menestystekijänä toiminnassaan. Deeter ym. (2008) korostavat asiakaspoistuman merkitystä SaaS-liiketoiminnan kuukausitason menestyksen mittarina. Asiakaspoistumaan vaikuttaa negatiivisessa mielessä se, kuinka moni asiakas jättää tilauksen uusimatta. Absoluuttista asiakaspoistumaa voi kuitenkin pienentää lisämyynnillä olemassa olevaan asiakaskuntaan. (Deeter, ym., 2008.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään päivitetty SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin mallikonstruktio, jossa kirjallisuuden pohjalta muodostettua mallikonstruktioita on muokattu empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta. Tämän lisäksi käsitellään tutkimustulosten tieteellistä ja käytännön merkitystä, tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusaiheita.

5.1 SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli

Tulosten esittelyn ja analysoinnin perusteella voidaan todeta, että kirjallisuusanalyysin pohjalta luotu SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin malli ei täysin vastaa tutkittavaa ilmiötä todellisuudessa. Kuviossa 7 esitetään SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli, jossa kirjallisuusanalyysiin pohjalta luotua mallia on päivitetty empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella.



KUVIO 7 Kirjallisuusanalyysin ja empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta luotu SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli.

Kirjallisuusanalyysin pohjalta luodussa mallissa käsiteltiin SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeisiä muuttujia itsenäisesti, mitä kuvattiin asettelemalla muuttujat omille jatkumoilleen. Empiirisen tutkimuksen pohjalta havaittiin, että kirjallisuusanalyysin malli ei sovellu tutkittavan ilmiön esitystavaksi, sillä keskeiset muuttujat eivät ole yhteismitallisia keskenään.

Tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia analysoitaessa tunnistettiin neljä SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeistä osa-aluetta, joita voidaan tarkastella omina kokonaisuuksinaan. Apilamallissa SaaS-palveluiden markkinointiin ja myynnin keskeiset muuttujat esitetään jaoteltuna näihin neljään osa-alueeseen seuraavasti: liiketoiminta, asiakaskohderyhmä, myyntiprosessi sekä asiakassuhde. Tutkimuksen perusteella eri osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa eikä yksittäiseen osa-alueeseen liittyvät päätökset tai toimenpiteet tapahdu irrallaan muista osa-alueista. Apilamallissa näitä riippuvuussuhteita havainnollistetaan sillä, että eri osa-alueita ei ole eristetty toisistaan. Lisäksi jokaista osa-aluetta kohti esitetään menestyksen avainmittareita, jotka ottavat huomioon sekä lyhyen että pitkän aikavälin. Kirjallisuuden pohjalta luodussa mallissa avainmittareita ei huomioitu lainkaan.

Liiketoiminnan osa-alue sisältää kirjallisuusanalyysin muuttujista palveluntarjoajan koon sekä palvelun ja toteutuksen mallin. SaaS-palveluita tarjoavat kaiken kokoiset yritykset, mutta puhtaat SaaS-yritykset ovat pieniä kasvuyrityksiä, jotka on perustettu SaaS-liiketoimintamallin ympärille. Tämän lisäksi puhtaiden SaaS-yritysten palvelun ja toteutuksen malli perustuu itsepalveluun. SaaS-palveluita tarjotaan kuitenkin myös palvelun ja toteutuksen malleilla, joissa palvelun eri komponentit käyttöönotosta, integroinnista ja räätälöinnistä koulutukseen ja konsultointiin saakka ovat läsnä. SaaS-liiketoiminnan kriittisiä strategisia menestystekijöitä tutkimuksen mukaan ovat yrityksen henkilöstömäärän sekä liikevaihdon kasvu. Kassavirta ja sitoutuneen toistuvan kuukausilaskutuksen määrä puolestaan ovat lyhyen aikavälin menestyksen mittareita.

Asiakaskohderyhmän osa-alue käsittää kirjallisuusanalyysin muuttujista asiakkaan koon sekä ostajan. SaaS-palveluiden asiakaskohderyhmä muodostuu kaiken kokoisista yrityksistä eri toimialoilla. SaaS-palveluiden ostajia ovat liiketoimintajohtajat, joilla pienyritysten tapauksessa viitataan myös toimitusjohtajaan, mutta IT-ostajien merkitys SaaS-palveluissa on vähäinen. Näin ollen apilamallissa ostajaroolia edustaa ainoastaan liiketoimintajohto, kirjallisuusanalyysissä määritellyt ylin johto, IT-ostaja sekä loppukäyttäjä on jätetty apilamallista pois. Asiakaskohderyhmän määrittelyssä potentiaalisten käyttäjien määrä on tärkein mittari, asiakkuuksien määrän kasvattaminen puolestaan toimii pidemmän aikavälin menestyksen mittarina.

Myyntiprosessin osa-alue sisältää kirjallisuusanalyysin muuttujista markkinointiviestintä- sekä myyntikanavan. SaaS-palveluiden myyntiprosessi rakentuu siten, että henkilökohtaiseen suoramyyntiin perustuvaa myyntiä tuetaan pääasiassa Internetissä tapahtuvan markkinointiviestinnän keinoin. Muita myyntikanavaratkaisuja ovat VAR-jälleenmyyjät, jälleenmyyjät sekä Internet. Empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta kirjallisuusanalyysin

myyntikanavista edustus on jätetty apilamallista pois, sen sijaan agentti ja luotettu suosittelija on otettu malliin mukaan. Markkinointiviestintää tehdään Internetin ja henkilökohtaisen myyntityön lisäksi käyttäen suhdetoimintaa ja messuja. Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella kirjallisuusanalyysissä määritellyistä markkinointiviestinnän kanavista suoramarkkinointi ja mainonta on jätetty apilamallista pois. Myynnin ja markkinoinnin suorituskyvyn tärkeimpänä mittarina toimii asiakkuuden hankintakustannusten seuranta. Myynnin aloitustransaktion suuruuden puolestaan havaittiin olevan kirjallisuusanalyysissä määritellyn itsenäisen muuttujan sijaan avainmittari, joka on yhteydessä yrityksen kassavirtaan.

Asiakassuhteen osa-alue nostaa esille asiakassuhteiden ylläpitämisen ja kehittämisen näkökulmat, joita kirjallisuusanalyysissä ei sellaisenaan käsitelty. Ylläpitoon liittyen SaaS-mallissa on tärkeää myynnin jälkeinen tuki, joka tarjoaa myös mahdollisuuden asiakkuuden kehittämiseen sekä lisämyyntiin. Asiakassuhteiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä avainmittareita ovat asiakaspoistuma sekä asiakkuuden elinkaariarvo, joka tunnistettiin empiirisen tutkimuksen pohjalta avainmittariksi sen sijaan, että se olisi kirjallisuusanalyysissä määritelty SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeinen muuttuja.

5.2 Tutkimustulosten tieteellinen ja käytännön merkitys

Tämän tutkimuksen tuloksena luodulla mallilla on merkitystä sekä tutkimuksen että käytännön kannalta. Kirjallisuusanalyysin ja empiirisen tutkimuksen tuloksena syntyneen apilamallin kaltaista kuvausta SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä ei ole aikaisemmin esitetty, tai ainakaan tutkija ei ole tietoinen sellaisesta. Tämän tutkimuksen myötä tutkimusyhteisöllä on käytössään malli testattavaksi ja jatkokehitettäväksi.

Tapaustutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Rajalan ym. (2003, s. 12) esittämää ohjelmistoyritysten palvelun ja toteutuksen mallia voidaan soveltaa myös SaaS-yritysten liiketoimintamallin kuvaamiseen. Liiketoimintamallin näkökulmasta tapaustutkimuksessa vahvistettiin myös Cusumanon (2004, s. 26) näkemystä ohjelmistopalveluiden ja -tuotteiden hybridimallien olemassaolosta sekä Rönkön ym. (2009, s. 65) esille nostamaa käsitystä hybridimallien soveltamisesta SaaS-palveluiden kontekstissa.

Chongin ja Carraron (2006), Choudharyn (2007, s. 142) sekä Sääksjärven ym. (2005, s. 183) esittämä SaaS-palveluiden asiakaskohderyhmän ulottuminen pienyrityksiin sai tapaustutkimuksessa osittaista vahvistusta, mutta samaan aikaan keskisuuret ja suuret yritykset ovat myös vahvasti esillä SaaS-yritysten kohderyhmässä. Liiketoimintajohdon rooli SaaS-palveluiden ostajana nousi tapaustutkimuksessa selkeästi esille, mikä vahvistaa Burrellin (2009) käsitystä ostajaroolin keskittymisestä liiketoimintajohtoon.

Chongin ja Carraron (2006) näkemysten vastaisesti SaaS-palveluita ei tapaustutkimuksen perusteella juuri myydä Internetin kautta, sen sijaan

Internetillä on vahva markkinointiviestinnällinen rooli, kuten Tähtinen ja Parvinen (2003, s. 66) kuvaavat ohjelmistoyritysten markkinointia. SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin voidaan tapaustutkimuksen perusteella todeta noudattelevan Kotlerin ja Kellerin (2009, s. 529) yleistä näkemystä B2B-markkinoinnista, jossa henkilökohtainen myyntityö korostuu ja muut markkinointiviestinnän keinot toimivat tämän tukena. Hochin ym. (2000, ss. 20-21) mainitsemista ohjelmistoyritysten markkinointiviestintäkeinoista SaaS-yritykset eivät tapaustutkimuksen perusteella käytä mainontaa, mutta tekevät aktiivisesti suhdetoimintaa.

Guptan ym. (2006, s. 149) ja Deeterin ym. (2008) mainitsema asiakkuuden elinkaariarvo asiakassuhteiden arvioinnin työkaluna nousi tapaustutkimuksessa esille, mutta sen soveltaminen haastatelluissa yrityksissä oli vaihtelevaa. Deeterin ym. (2008) mainitseman asiakaspoistuman käyttö asiakassuhteiden arvioinnin kriittisenä menestyksen mittarina sai puolestaan laajempaa tukea tutkimuksen empiirisessä osiossa. Nämä kaksi asiakassuhteeseen liittyvää teemaa vaativat kuitenkin jatkotutkimusta, jotta niiden käytännön merkitystä SaaS-palveluiden markkinoinnissa ja myynnissä voidaan ymmärtää paremmin.

Käytännön tasolla apilamallia voidaan hyödyntää SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteon tukena, sillä tutkimuksessa on käsitelty keskeiset SaaS-palveluiden markkinointiin ja myyntiin liittyvät tekijät. Tämän lisäksi mallissa esitettävät lyhyen ja pitkän tähtäimen avainmittarit toimivat käytännön työkaluina SaaS-liiketoiminnan eri osa-alueiden suorituskyvyn seurantaan.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Monen tapauksen tapaustutkimuksen valinta empiirisen tutkimuksen menetelmäksi aiheuttaa sen, että tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Kyseisen tutkimusmenetelmän valintaa puolustaa kuitenkin soveltuvuus vähän tutkitun aihepiirin tutkimiseen. Lisäksi monen tapauksen tapaustutkimuksella saavutetaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä monen yrityksen ympäristössä.

Tutkimusmenetelmiin liittyviin rajoituksiin lukeutuu myös haastateltujen yritysten kohdejoukon valinta. Osa yrityksistä on toiminut SaaS-liiketoiminnassa varsin lyhyen aikaa, joten markkinoinnin ja myynnin toimintatavat ovat vielä muotoutumassa. Lisäksi haastateltujen yritysten liiketoimintamallit ovat erilaisia, mikä aiheutti haasteita yritysten vertailukelpoisuudelle sekä kirjallisuusanalyysin tuloksena luodun SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin mallin soveltamiselle haastattelutilanteessa.

Erilaisia liiketoimintamalleja harjoittavien yritysten valintaa kohdejoukkoon voidaan perustella sillä, että SaaS-liiketoimintaa tehdään puhtaasti SaaS-mallin ohella myös osana ohjelmistoliiketoiminnan

hybridimalleja. SaaS-yritysten lyhyt historia puolestaan on suora seuraus SaaS-liiketoimintamallin uutuudesta.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen pohjalta nousee esiin runsaasti potentiaalisia jatkotutkimusaiheita. Selkein tarve jatkotutkimukselle kohdistuu asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviin asioihin. Tässä tutkimuksessa on keskitetty paljon siihen, mitä vaaditaan jotta asiakas saadaan ostamaan SaaS-palvelu. Ostamisen jälkeen tapahtuvat toimenpiteet ovat olleet tutkimuksessa vähemmällä huomiolla. Tähän teemaan liittyvien avainmittarien eli asiakkuuden elinkaariarvon sekä asiakaspoistuman merkityksen ymmärryksen syventäminen kuuluu olennaisesti tämän jatkotutkimussuunnan aihepiiriin.

Toinen polku jatkotutkimukselle avautuu muiden pilvipalveluiden markkinoinnin ja myynnin maailmasta. Vaikka liiketoimintapalvelut, joihin SaaS-palvelut kuuluvat, muodostavat tällä hetkellä suurimman osuuden pilvipalveluiden markkinoista, etenkin infrastruktuuripalveluiden kasvun odotetaan lähivuosina olevan liiketoimintapalveluita suurempaa. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat lähtökohdan muiden pilvipalveluiden markkinoinnin ja myynnin tutkimukselle, jonka tavoitteena voidaan tarkastella kuinka eri kerrosten pilvipalveluiden markkinointi ja myynti eroaa toisistaan. Tämän tutkimuksen tuloksena luodun SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamallin testaaminen ja kehittäminen kvantitatiivisten menetelmien keinoin on myös varteenotettava jatkotutkimussuunta.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen malli SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä B2B-markkinoilla. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin tutkimuskysymys: kuinka SaaS-palveluita markkinoidaan ja myydään? Tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta kirjallisuusanalyysin keinoin, minkä tavoitteena oli muodostaa käsitys tutkittavaan ilmiöön liittyvistä keskeisistä käsitteistä.

Kirjallisuusanalyysissä SaaS-palvelulle esitettiin Rönkön ym. (2008, s. 62) sekä Chongin ja Carraron (2006, s. 5) pohjalta kuusi kriteeriä: 1. ohjelmistoa käytetään Internet-selaimella 2. ohjelmistoa ei räätälöidä joka asiakkaalle erikseen 3. ohjelmistoa ei tarvitse asentaa paikallisesti asiakkaan tietotekniikkaympäristöön 4. ohjelmisto ei edellytä merkittävää integraatio- tai asennustyötä 5. ohjelmiston hinnoittelu on käyttöperusteinen 6. palvelussa käytetään jaetun ohjelmiston ympäristöä.

SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeisiksi muuttujiksi tunnistettiin palveluntarjoajan koko, palvelun ja toteutuksen malli, asiakkaan koko, markkinointiviestintä- ja myyntikanava, ostaja, aloitustransaktion suuruus sekä asiakkuuden elinkaariarvo. Palveluntarjoajan koko luokiteltiin henkilöstömäärän mukaan suomalaisen yleisesti käytössä olevan jaottelun mukaan mikro- (alle 10 henkeä), pien- (10-49), keskisuurin (50-249) sekä suuriin yrityksiin (yli 250). Samaa jaottelua käytettiin asiakkaan kokoluokkien määrittelyssä. Rajalan ym. (2003, s. 12) palvelun ja toteutuksen malli kuvastaa ohjelmistoyrityksen tuotestrategiaa jakautuen itsepalveluun, käyttöönottopalveluihin, integrointiin, räätälöintiin sekä konsultointiin ja koulutukseen. Markkinointiviestintäkanaviksi tunnistettiin Tähtisen ja Parvisen (2003, s. 67) sekä De Pelsmackerin ym. (2007, s. 3) mukaisesti Internet, henkilökohtainen myyntityö, messut, suhdetoiminta, suoramarkkinointi ja mainonta. Myyntikanaviksi valikoitui Chongin ja Carraron (2006, s. 8), Tähtisen ja Parvisen (2003, s. 67) sekä Weobongin (2008, s. 11) perusteella Internet, jälleenmyyjä, VAR-jälleenmyyjä, edustus sekä henkilökohtainen myyntityö. SaaS-palveluiden ostajarooleja tunnistettiin Mooren (2002, s. 177) mukaisesti neljä: ylin johto, liiketoimintajohto, tekninen ostaja sekä loppukäyttäjä.

Aloitustransaktion suuruus jakautui neljään kategoriaan seuraavasti: alle 1000 €, 1001-10000 €, 10001-100000 € ja yli 100000 €. Asiakkuuden elinkaariarvon luokittelussa sovellettiin Tähtisen ja Parvisen (2003, s. 49) jaottelua kerta-, kanta- ja huippuasiakkaisiin.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa testattiin kirjallisuusanalyysissä muodostettua mallia SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä. Mallin testaamiseksi suoritettiin tapaustutkimus kuudessa suomalaisessa SaaS-palveluita tarjoavassa yrityksessä. Empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta päivitettiin kirjallisuusanalyysissä muodostettua mallia, minkä tuloksena luotiin SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli. Apilamalli on tämän tutkimuksen keskeinen tulos, jonka kaltaista kokonaisvaltaista esitystä SaaS-palveluiden markkinoinnista ja myynnistä ei ole aikaisemmin esitetty akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa, tai tutkija ei ainakaan ole tällaisesta tietoinen. Apilamallissa SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeiset muuttujat on luokiteltu neljään osa-alueeseen: liiketoiminta, asiakaskohderyhmä, myyntiprosessi ja asiakassuhde. Jokaista osa-aluetta kohti esitetään lisäksi avainmittareita, jotka toimivat käytännön työkaluina SaaS-liiketoiminnan eri osa-alueiden suorituskyvyn seurantaan.

Tutkimustulosten perusteella niin pienet, keskisuuret kuin suuryritykset tarjoavat SaaS-palveluja. Puhtaat SaaS-yritykset ovat pieniä kasvuyrityksiä, joilla koko liiketoiminta perustuu SaaS-palveluihin ja palvelun ja toteutuksen malli pohjautuu itsepalveluun. SaaS-palveluita tarjotaan myös osana ohjelmistoliiketoiminnan hybridimalleja, jolloin Rajalan ym. (2003, s. 12) palvelun ja toteutuksen malli soveltuu hyvin SaaS-liiketoiminnan tuotestrategian kuvaamiseen.

SaaS-palveluiden asiakkaina on erikokoisia yrityksiä mikroyrityksistä suuryrityksiin, mikä tukee Choudharyn (2007, s. 142) ja Sääksjärven ym. (2005, s. 183) näkemyksiä SaaS-palveluiden kohderyhmästä. Asiakaskohderyhmän määrittelyssä tärkein tekijä on potentiaalisten käyttäjien määrä, joka on suoraan yhteydessä asiakasyrityksen henkilöstömäärän. Burrellin (2009) näkemystä vahvistaen SaaS-palveluiden ostajana toimii IT-ostajien sijaan liiketoimintajohto, joka pienyritysten tapauksessa käsittää myös toimitusjohtajan.

SaaS-palveluiden pääasiallinen myyntikanava on henkilökohtainen myyntityö, jota tuetaan Internet-pohjaisella markkinointiviestinnällä. Chongin ja Carraron (2006, s. 8) näkemysten vastaisesti Internetiä ei käytetä SaaS-palveluiden myyntikanavana, eikä markkinointiviestinnässä käytetä mainontaa, kuten Hoch ym. (2000, s. 20) korostavat ohjelmistoyritysten kohdalla. Markkinoinnin ja myynnin tehokkuuden tärkein mittari on asiakkuuden hankintakustannukset.

Asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen puolestaan liittyvät olennaisesti Deeterin ym. (2008) esiin nostama asiakaspoistuma ja Deeterin ym. (2008) sekä Guptan (2006, s. 149) mainitsema asiakkuuden elinkaariarvo. Näiden teemojen merkityksen syvempi ymmärrys SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin kontekstissa edellyttää kuitenkin jatkotutkimusta.

LÄHTEET

- Adobe Systems. (2009). Adobe Systems Incorporated Annual Report 2009. Viitattu 9. 8.2010 <http://www.adobe.com/aboutadobe/invrelations/>
- Alajoutsijärvi, K., Mannermaa, K. & Tikkanen, H. (2000). Customer Relationships and the Small Software Firm: A Framework for Understanding Challenges Faced in Marketing. *Information & Management*, 37, 153-159.
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A. ym. (2009). *A Berkeley View of Cloud Computing*. Berkeley, CA, USA: University of California.
- Autere, J. & Valtakoski, A. (2009). On demand muuttaa ohjelmistoliiketoiminnan. *Systemityö*, 22 (4), 10-12.
- Autio, A., Holopainen, V.-P., Kanerva, R., Mannermaa, K. & Rinne, P. (1980). *Markkinoinnin perustieto*. Espoo: Weilin+Göös.
- Berger, P. D. & Nasr, N. I. (1998). Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 17-30.
- Burrell, C. (2009). SaaS - New Engagement Approach in Europe by Fujitsu Services. *Fujitsu Scientific & Technical Journal*, 275-282.
- Chong, F. & Carraro, G. (2006). *Architecture Strategies for Catching the Long Tail*. Microsoft Corporation.
- Choudhary, V. (2007). Comparison of Software Quality Under Perpetual Licensing and Software as a Service. *Journal of Management Information Systems* 24 (2), 141-165.
- Cloud Software Program. (2010). *Tivit Cloud Software Program for Finland*. Viitattu 1.9.2010 <http://www.cloudsoftwareprogram.org/>
- Cusumano, M. A. (2004). *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*. New York, NY: Free Press.
- Cusumano, M. A. (2008). *The Changing Software Business: Moving from Products to Services*. Computer, 2027.
- David, J. S. & Mann, A. (2007). The Emergence of On-Demand Software Aggregators: Implications for Developers, Customers, and Software Companies. *Proceedings of the Thirteenth Americas Conference on Information Systems 2007*. Keystone, CO, USA.
- Deeter, B., Cowan, D., Goodman, B., Botteri, P., Levine, J., Sarin, A. ym. (2008). Bessemer's Top 10 Laws for Being "SaaS-y". Viitattu 9.11.2010 <http://www.bvp.com/saas/default.aspx>.
- De Pelsmacker, P. Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communications: a European Perspective*. 3rd Edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Fan, M., Kumar, S. & Whinston, A. B. (2009). Short-term and long-term competition between providers of shrink-wrap software and software as a service. *European Journal of Operational Research*, 196 , 661–671.
- Gardner, T. (joulukuu 2007). Financial Implications of the SaaS Business Model. Viitattu 30. 7.2010
<http://www.sterlinghoffman.com/newsletter/articles/article339.html>
- Gartner. (9. marraskuu 2009). Gartner Newsroom. Viitattu 15. 6.2010
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=%201223818>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N. ym. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9 (2), 139-155.
- Hietala, J., Kontio, J., Jokinen, J.-P. & Pyysiäinen, J. (2004). Challenges of Software Product Companies: Results of a National Survey in Finland. *Proceedings of the 10th International Symposium on Software Metrics* (ss. 232-243). Washington, DC, USA: IEEE Computer Society.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoch, D. J., Roeding, C. R., Purkert, G., Lindner, S. K. & Müller, R. (2000). *Secrets of Software Success: Management Insights from 100 Software Firms around the World*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hyvönen, E. (2003). Johdatus ohjelmistoalaan. Teoksessa E. Hyvönen, *Ohjelmistoliiketoiminta* (ss. 1-7). Vantaa: WSOY.
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2003). *Selling and Sales Management*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kaplan, J. M. (2005). SaaS Survey Shows New Model Becoming Mainstream. *Cutter Consortium Executive Update*, 6 (22).
- Kaplan, J. M. (17. huhtikuu 2006). Software-as-a-Service Myths. Viitattu 22. 7.2010:
http://www.businessweek.com/technology/content/apr2006/tc200604_17_996365.htm
- Kaplan, J. M. (2007). SaaS: Friend Or Foe? *Business Communications Review*, 48-53.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64 (2), 117-124.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson/Prentice Hall.
- Leppänen, E. (2007). *Asiakaslähtöinen myynti*. Jyväskylä: Gummerus.
- Ma, D. (2007). The Business Model of "Software-As-A-Service". 2007 IEEE International Conference on Services Computing, (ss. 701-702).
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.

- Mallya, S. (25. kesäkuu 2009). SaaS Sales Strategy. Viitattu 21. 6.2010:
<http://www.prudentcloud.com/saas/saas-sales-strategy-25062009/>
- Mannermaa, K. (1993). Moniulotteinen markkinointi. Espoo: Weilin+Göös.
- McAfee. (2010). McAfee, Inc. Annual Report 2009. Viitattu 9.8.2010
<http://investor.mcafee.com/sec.cfm?DocType=Annual&Year=>
- Moore, G. A. (1999). Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge. New York, NY, USA: HarperBusiness.
- Moore, G. A. (2002). Living on the Fault Line: Managing for Shareholder Value in Any Economy - Revised Edition. New York, NY, USA: HarperBusiness.
- NetSuite. (15. maaliskuu 2010). NetSuite Inc. Annual Report 2009. Viitattu 9. 8. 2010 http://www.faqs.org/sec-filings/100315/NETSUITE-INC_10-K/
- Osswald, D. (2010). Moving Your Cloud-Based Services Business from Concept to Reality. TM Forum Management World (esityskalvot). Nice, France.
- Rajala, R., Rossi, M. & Tuunainen, V. (2003). Ohjelmistoalan liiketoimintamallit. Teoksessa E. Hyvönen, Ohjelmistoliiketoiminta (ss. 8-21). Vantaa: WSOY.
- Rönkkö, M., Mutanen, O.-P., Koivisto, N., Ylitalo, J., Peltonen, J., Touru, A.-M. ym. (2008). National Software Industry Survey 2008: The Finnish Software Industry in 2007. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Rönkkö, M., Ylitalo, J., Peltonen, J., Koivisto, N., Mutanen, O.-P., Autere, J. ym. (2009). National Software Industry Survey 2009. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Salesforce.com. (11. maaliskuu 2010). salesforce.com, inc. Annual Report 2010. Viitattu 9.8.2010
<http://www.salesforce.com/assets/pdf/investors/2010AnnualReport.pdf>
- Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The Power of Business Models. Business Horizons, 48 (3), 199-207.
- SoftwareMarketingAdvisor.com. (2009). Tips for SaaS Marketing. Viitattu 21.6.2010 <http://www.software-marketing-advisor.com/saas-marketing.html>
- St. Clair, G. (2008). Software-as-a-Service - Put the Focus on the KM/Knowledge Services Core Function. EOS International.
- Sääksjärvi, M., Lassila, A. & Nordström, H. (2005). Evaluating the Software as a Service Business Model: From CPU Time-sharing to Online Innovation Sharing. Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2005, (ss. 177-186). Qawra, Malta.
- THINKstrategies. (2008). CIO's Guide to Software-as-a-Service. Viitattu 21.6.2010 <http://thinkstrategies.icentera.com/portals/default.asp>.
- Tyrväinen, P. (2003). Ohjelmistojen tuotteistaminen. Teoksessa E. Hyvönen, Ohjelmistoliiketoiminta (ss. 22-40). Vantaa: WSOY.
- Tyrväinen, P., Warsta, J. & Seppänen, V. (2004). Toimialakehitys ohjelmistoteollisuuden vauhdittajana - Uutta liiketoimintaa lähialoilta. Teknologia katsaus 151, Helsinki: Tekes.

- Tähtinen, J. & Parvinen, P. (2003). Ohjelmistojen markkinointi. Teoksessa E. Hyvönen, Ohjelmistoliiketoiminta (ss. 41-76). Vantaa: WSOY.
- Vaquero, L. M., Rodero-Merino, L., Caceres & Juan, L. M. (2009). A Break in the Clouds: Towards a Cloud Definition. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, 39 (1), 50-55.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Venkatesan, R. & Kumar, V. (2004). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125.
- Weobong, D. (1. syyskuu 2008). How to Sell SaaS. Viitattu 16. 6. 2010 <http://howtosellsaas.com/>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY, USA: Free Press.
- Xin, M. & Levina, N. (2008). Software-as-a-Service Model: Elaborating Client-Side Adoption Factors. Twenty Ninth International Conference on Information Systems 2008. Paris.
- Yahoo! (2010). Yahoo! Finance. Viitattu 9.8.2010 <http://finance.yahoo.com>
- Youseff, L., Butrico, M. & Da Silva, D. (2008). Toward a Unified Ontology of Cloud Computing. *Grid Computing Environments Workshop*, (ss. 1-10).
- Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2006). Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle. *Harvard Business Review* July-August, 1-11.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot, yritys/haastateltava

- Yrityksen perustamisvuosi
- Haastateltavan tehtävänimike
- Kauanko haastateltava on ollut yrityksen palveluksessa/nykyisessä tehtävässä?
- Henkilöstömäärä/ joista myyntitehtävissä
- Liikevaihto, kolmen viime vuoden kehitys
- Tulos ennen veroja (EBIT%), kolmen viime vuoden kehitys
- Yrityksen SaaS-tarjooman lyhyt kuvaus
- Mikä on liikevaihdon jakauma ja kuinka paljon siitä on SaaSia ja siihen liittyviä palveluita?
- Mitkä ovat yrityksen kasvutavoitteet ja kasvun tärkeimmät mittarit?

Palvelu

- Palvelun SaaS-ominaisuudet (väittämiä)
 - ohjelmistoa käytetään Internet-selaimella
 - ohjelmistoa ei räätälöidä joka asiakkaalle erikseen
 - ohjelmistoa ei tarvitse asentaa paikallisesti asiakkaan tietotekniikkaympäristöön
 - ohjelmisto ei edellytä merkittävää integraatio- tai asennustyötä
 - ohjelmiston hinnoittelu on käyttöperusteinen
 - ohjelmistoympäristö on jaettu (multitenancy)
- Palvelun ja toteutuksen malli (palveluaste): kuinka seuraavat palvelun komponentit jakautuvat prosentteina liikevaihdosta?
 - itsepalvelu, käyttöönottopalvelut, integrointi, asiakaskohtainen räätälöinti, konsultointi & koulutus
- Toteutetaanko palvelu itse vai yhteistyökumppaneiden kanssa, kumppaniverkosto?

Asiakkaat ja ostajat

- Mitkä ovat yrityksen asiakaskohderyhmät?
- Miten asiakaskohderyhmät on segmentoitu?
- Asiakassuhteen ylläpito, SaaS vs. on-premise
- Kenelle myydään, missä tehtävissä toimiville henkilöille? (esim. ylin johto (economic buyer), liiketoimintajohtaja (manager), tekninen ostaja (technical buyer), loppukäyttäjät (end user))

Myyntiprosessi

- Mitä myyntikanavaa käytetään?(esim. suoramyynti, edustus, VAR, Internet)
- Miten liikevaihto jakautuu eri myyntikanavien kesken?
- Mikä on ulkopuolisten myyjien määrä?
- Myydäänkö kaikille asiakkaille samaa kanavaa käyttäen?

- Mitkä tekijät määrittävät mitä myyntikanavaa käytetään?
- Eri myyntikanavien kustannukset (esim. jälleenmyyjäprovisiot)

Markkinointiviestintä

- Mitä markkinointiviestinnän kanavaa käytetään? (esim. Internet, mainonta, suoramainonta, suhdetoiminta, messut, seminaarit, henkilökohtainen myyntityö)
- Miten eri markkinointiviestintäkanavien käyttö jakautuu?
- Käytetäänkö kaikkiin asiakkaisiin samaa markkinointiviestintäkanavaa?
- Mitkä tekijät määrittävät mitä markkinointiviestintäkanavaa käytetään?
- Mitä markkinointiviestintäkanavia käytetään minkäkin myyntikanavan kanssa?

Myynnin rahavirrat

- Mikä on keskimääräinen kaupan koko?
- Sopimuksen määräaikaisuus, tilausjakson minimipituus?
- Kuinka myynnin rahavirrat jakautuvat? (ajallisesti, eri tulonlähteiden kesken)

Asiakkuuden elinkaariarvo

- Kuinka asiakaspotentiaalia arvioidaan?
- Luokitellaanko asiakkuudet asiakassuhteen perusteella, jos kyllä niin miten? (esim. kerta-asiakkaat, kanta-asiakkaat, huippuasiakkaat)
- Mitataanko asiakkuuden elinkaariarvoa (customer lifetime value), jos kyllä niin miten?

Yhteenveto

- Kuinka kauan SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin toimintatapa on ollut käytössä?
- Kuinka suuren osan markkinointi- ja myyntikulut muodostavat liikevaihdosta?
- Mitkä ovat kriittiset menestystekijät ja niiden mittarit?
- Muuta?

