

Santtu Seppänen

# SAAS-MYYNNIN MALLIT B2B-LIIKETOIMINNASSA



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2021

# TIIVISTELMÄ

Seppänen, Santtu

SaaS-myyntin mallit B2B-liiketoiminnassa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 21 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaaja(t): Abrahamsson, Pekka

Tutkielmassa käsitellään Software-as-a-Service (SaaS) -liiketoimintaa sekä perehdytään tutkittuihin SaaS-myyntin malleihin. SaaS-tuotteet ja SaaS-liiketoimintamalli on suhteellisen uusi markkina, joka nähdään todella potentiaalisena kasvumarkkinana liiketoimintamallinsa vuoksi. SaaS-markkina kasvaa vauhdilla ja uusia palveluntarjoajia tulee jatkuvasti lisää. SaaS-tuotteiden myyntiä ja myyntin malleja on tutkittu vielä kohtalaisen vähän ja tunnetut tutkimuksetkin ovat valmistuneet jo kymmenen vuotta sitten. Tutkielmasta selviää, että jokaisen SaaS-palveluntarjoajan pitää tuntea tarkasti tuotteensa, markkinansa sekä potentiaaliset asiakkaat, jotta se voi valita oikean tai oikeat myyntin mallit. Tämän tutkielman tulosten valossa voidaan todeta, että SaaS-myyntiin löytyy malleja, joiden pohjalta SaaS-palveluntarjoajat voivat rakentaa itselleen toimivimman myyntin mallin

Asiasanat: Software-as-a-Service, B2B-myynti, Myynti, Pilvipalvelut, SaaS, Myyntimallit

## **ABSTRACT**

Seppänen, Santtu

SaaS Sales Models in B2B Business

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 21 pp.

Information Systems Science, Bachelor's Thesis

Supervisor(s): Abrahamsson, Pekka

The thesis deals with the Software-as-a-Service (SaaS) business and becomes acquainted with the studied SaaS sales models. SaaS products and the SaaS business model is a relatively new market that is seen as a truly potential growth market because of its business model. The SaaS market is growing rapidly, and new service providers are constantly being added. Sales and sales models of SaaS products have been relatively little studied, and well-known studies have been completed ten years ago. The thesis shows that every SaaS provider needs to know their products, market and potential customers accurately in order to choose the right sales model or models. In the light of the results of this thesis, it can be stated that there are models for SaaS sales, on the basis of which SaaS service providers can build the most efficient sales model for themselves.

Keywords: Software-as-a-Service, B2B Sales, Sales, Cloud Services, SaaS, Sales Models

## KUVIOT

KUVIO 1	Pilvipalveluiden viisi kerrosta.....	9
KUVIO 2	SaaS-tuotteiden kilpailukykyiset hinnat ovat luoneet uuden	15
markkinan		
KUVIO 3	SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeiset	17
muuttajat		

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 SAAS .....	8
2.1 Pilvipalvelut .....	8
2.2 SaaS-käsite .....	10
2.3 SaaS-liiketoimintamalli .....	10
2.4 SaaS-historiaa .....	11
3 SAAS-MYYNTI.....	13
3.1 B2B-myynti .....	13
3.2 SaaS-myynti.....	14
3.3 SaaS-myyntin mallit .....	16
4 YHTEENVETO .....	19
LÄHTEET.....	21

# 1 JOHDANTO

Viime vuosina Software-as-a-Service (jatkossa SaaS) -liiketoimintamalli on yleistynyt vauhdilla. Internetin kasvu on mahdollistanut SaaS-liiketoimintamallin kasvun (Ma, 2007). SaaS-liiketoimintamallissa myyjä tarjoaa sovellusapplikaation, IT-infrastruktuurin ja kaikki tarvittavat tukipalvelut palvelun käyttäjille internetin yli. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ostaa myyjältä palvelun, johon hän kirjautuu ja jota hän käyttää internetin välityksellä ilman tarvetta asentaa ohjelmistoa omalle työasemalle.

Man (2007) mukaan kaupallisten ohjelmistojen tullessa avoimemmiksi, mukautetummiksi sekä standardoiduiksi, SaaS-liiketoimintamalli tulee saavuttamaan merkittävän markkinaosuuden. Äärimmäisessä tapauksessa se voi jopa hallita koko ohjelmistotoimialaa ja ajaa perinteiset ohjelmistot pois markkinalta.

SaaS-markkina ja sen mukana SaaS-palveluntarjoajien määrä on kasvanut vauhdilla. Kilpailu markkinoilla tiukentuu ja yritysten täytyy käyttää enenevässä määrin aikaa ja resursseja tuotteen differointiin sekä myynnin tekemiseen onnistuakseen kasvattamaan markkinaosuuksia.

Tässä tutkielmassa tehdään kirjallisuuskatsaus SaaS-markkinaan erityisesti keskittyen SaaS-käsitteeseen, SaaS-liiketoimintaan sekä SaaS-palvelujen myynnin malleihin. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia malleja ja viitekehyksiä SaaS-myyntin tekemiselle on erityisesti B2B-liiketoiminnassa, jossa yritys myy tuotteitaan toiselle yritykselle. Tutkielma keskittyy SaaS-liiketoimintaan, sillä siinä nähdään ohjelmistomarkkinassa valtava tulevaisuuden potentiaali ja SaaS-markkinan kasvu puhuu myös tämän potentiaalipuolesta. Lisäksi toimin itse suomalaisen start-up-vaiheessa olevan SaaS-yrityksen myynnin johdossa ja halusin tutkia, minkälaisia viitekehyksiä voisin itse hyödyntää työssäni.

Tutkielmassa SaaS-tuotteita ja myyntiä tarkastellaan B2B- eli yritysten välisen kaupankäynnin näkökulmasta. Tutkielma ei ota kantaa B2C- eli kuluttajapuolen SaaS-tuotteisiin tai myynnin malleihin. Tutkielma on tieteellisiin artikkeleihin ja kirjallisuuteen pohjautuva kirjallisuuskatsaus. Tutkimuskysymys, johon kirjallisuuskatsaus vastaa on: ”Millaisia myynnin

malleja on olemassa B2B SaaS-tuotteiden myynnille?”. Tutkielman aihe valikoitui täksi, koska halusin itse saada lisätietoa, kuinka B2B SaaS-myyntiä olisi hyvä tehdä ja tieteellistä lisätietoa aiheesta oli vaikea nopealla vilkaisulla löytää.

Tutkielmasta selviää, että jokaisen yrityksen on tunnettava tuotteensa, markkina, jossa se toimii sekä potentiaalinen asiakaskohderyhmä, jotta he voivat rakentaa parhaalla mahdollisella tavalla myynnin mallinsa. SaaS-myyntin mallien eri viitekehykset erilaisille asiakaskohderyhmille antaa hyvät raamit hahmottaa oman yrityksen myynnin malli.

Tutkielma sisältää johdannon, kaksi sisältölukua ja yhteenvedon. Tutkielman toisessa luvussa esitellään pilvipalveluita yleisesti, SaaS-käsitettä ja liiketoimintaa sekä sen historiaa.

Kolmannessa luvussa keskitytään B2B-myyntiin, siinä tapahtuneisiin muutoksiin digitalisaation myötä sekä SaaS-myyntin spesifeihin yksityiskohtiin sekä malleihin.

## 2 SAAS

Tässä luvussa käsitellään pilvipalveluita, SaaS (Software-as-a-Service) -liiketoimintamallia ja sen käsitteitä B2B-liiketoiminnassa.

Software-as-a-Servicen yläluokka on pilvipalvelut. Pilvipalvelut ovat yleistyneet viime vuosina kovaa vauhtia. Pilvipalveluihin luetaan nykyisin vallalla olevan käsityksen mukaan kuuluvaksi kolme tasoa: IaaS eli Infrastructure-as-a-Service, PaaS eli Platform-as-a-Service sekä SaaS eli Software-as-a-Service (Järvi ym. 2011). Tämä tutkimus keskittyy erityisesti SaaS-palveluihin eli ohjelmistoon palveluna.

SaaS-palvelujen kysyntä on kasvanut vauhdilla niiden kehittyessä ja globalisaation edetessä. Maailman johtavan tutkimusyhtiön Gartnerin (2020) vuosittain pilvipalveluiden markkina-arvosta tekemän tutkimuksen mukaan pilvipalveluiden markkina-arvo tulee vuonna 2020 kasvamaan 6,3 % 257,9 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuoden 2019 markkina-arvon ollessa 242,7 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Tutkimuksen mukaan SaaS-palvelut ovat vuoden 2020 ennustetulla markkina-arvolla 104,7 miljardia Yhdysvaltain dollaria selkeästi suurin pilvipalvelu markkina-arvolla mitattuna.

Monille yrityksille SaaSista on tullut houkutteleva vaihtoehto perinteisille ohjelmistoratkaisuille. Perinteisesti useat ohjelmistot on tuotettu COTS (commercial off-the-shelf) -mallin kautta. COTS-mallissa myyjä myy palvelun asiakkaalle ja auttaa asiakasta asentamaan sen. Tämän jälkeen asiakas ja palvelun käyttäjät ovat päävastuussa ohjelmistosta, sen käyttöön tarvittavasta IT-infrastruktuurista, laitteistosta ja tukipalveluista mahdollistaakseen ohjelmiston jatkuvan käytön (Ma, 2007).

SaaS-palvelu tarjoaa uudenlaisen tavan ohjelmistopalveluihin. SaaSista maksetaan palveluna, se on helppo ottaa käyttöön ja ylläpito tapahtuu palveluntarjoajan toimesta. Monissa tapauksissa käyttäjät maksavat vain, kun heillä on tarvetta palvelulle ja SaaS on edullisempi vaihtoehto kuin omistaa ja ylläpitää sisäisiä IT-järjestelmiä ja -ohjelmistoja.

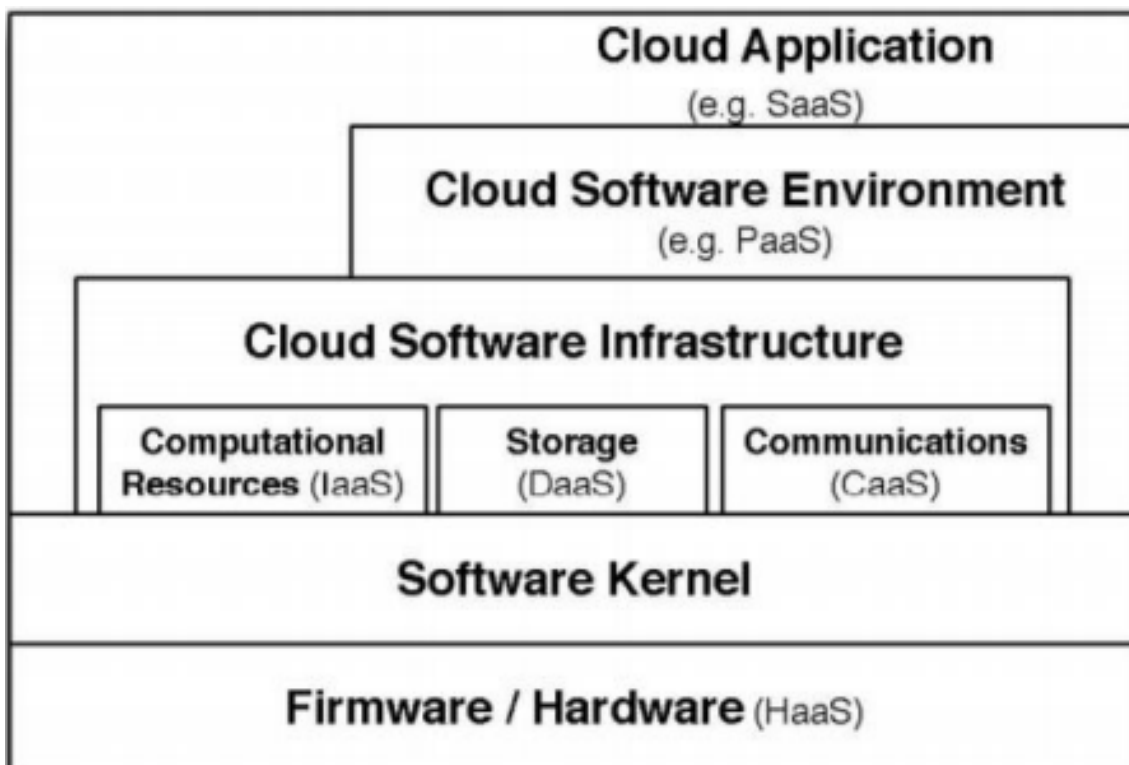
### 2.1 Pilvipalvelut

Pilvipalvelut ovat alkaneet kääntää tietotekniikan kehitystä suuntaan, jossa tuotteet omistamisen sijaan ostetaan palveluna (Khajeh-Hosseini ym. 2010).

*Pilvipalveluilla* (Cloud Computing) tarkoitetaan yleisesti sovelluksien tarjoamista palveluina internetin yli sekä datakeskuksissa olevaa fyysistä laitteistoa sekä ohjelmistoja, jotka takaavat sovelluksien toimivuuden (Armbrust, 2010). Kyseisistä verkon yli tarjottavista palveluista puhutaan yleisesti SaaS-palveluina. Pilvipalvelut jaetaan nykyisin yleisimmin kolmeen tasoon: IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service) ja SaaS (Software as a Service).



Aiemmin yleinen tapa oli kuvata pilvipalveluja viiden kerroksen kautta (Youseff et al. 2008). Nämä kerrokset ovat Firmware/Hardware-kerros, joka sisältää tietokoneen fyysiset osat, Software Kernel-kerros, joka sisältää käyttöjärjestelmän, Cloud Software Infrastructure-kerros, joka sisältää palvelut muun muassa laskentatehon, tietovarastoinnin ja viestinnän osalta, Cloud Software Environment-kerros tarjoaa alustan, jonka päälle voi rakentaa sovelluksia ja 5.kerroksena on Cloud Application, johon sisältyy muun muassa SaaS-palvelut.



KUVIO 1 Pilvipalveluiden viisi kerrosta

Myös Ojalan (2013) mukaan pilvipalvelut pitävät sisällään verkon yli tuotetun ohjelmistopalvelun lisäksi tarvittavat fyysiset laitteet sekä järjestelmät, joita datakeskukset käyttävät tarjotakseen nämä palvelut.

Ojalan mukaan IaaS tarjoaa laskenta- ja tallennuskapasiteetin, PaaS tarjoaa ohjelmiston kehitykseen tarvittavat työkalut sekä ympäristön ja SaaS tarjoaa sovellukset, jotka on rakennettu IaaS:n ja PaaS:n tai yksityisen datakeskuksen päälle.

Datakeskusten laitteistot ja ohjelmistot, jotka yhdessä muodostavat pilven, voidaan kategorisoida julkiseen, yksityiseen ja hybridipilveen. Julkisessa pilvessä ohjelmiston tuottajat käyttävät omaa tai kolmannen osapuolen tarjoamaa pilvi-infrastruktuuria tarjotakseen asiakkailleen SaaS-palvelua hinnoittelumallin skaalautuessa ohjelmiston käytön mukaan.

Yksityisen pilven käyttö vaatii asiakkaalta omaa sisäistä datakeskusta, johon ohjelmisto asennetaan ja josta organisaatio käyttää sitä ennalta määrättyin tavoin. Hybridimallissa yritys hyödyntää niin julkista kuin yksityistä pilveä.

## 2.2 SaaS-käsite

Rönkkö ym. (2009) listaavat SaaS-ohjelmistojen ominaisuuksiksi, että ohjelmistoa käytetään Internet-selaimella, ohjelmistoa ei räätälöidä asiakastarpeen mukaan, asiakkaan ei tarvitse asentaa ohjelmistoa omalle työasemalleen, ohjelmistolla on helppo käyttöönotettavuus: integraatioita- tai asennustyötä ei tarvita sekä lisäksi ohjelmiston hinnoittelu on käyttöön sidottua. Man (2007) mukaan SaaSista on tullut houkutteleva vaihtoehto perinteiselle ohjelmistonjakelumallille, joka yleisesti vaatii ohjelmiston oston, asennuksen ja ylläpidon ostajaosapuolen toimesta. Tyrväisen (2011) mukaan SaaS on ohjelmistotuote, jota ylläpidetään myyjäosapuolen toimesta, joka tuotetaan verkon yli, ja jota käyttäjä käyttää standardoidussa muodossa tarpeensa mukaan, tyypillisesti internet-selaimen kautta.

Luoman (2013) mukaan SaaSilla viitataan tapaan toimittaa sovellusapplikaation toiminnallisuudet loppukäyttäjille internetin yli. Sääksjärvi (2005) toteaa SaaSsin olevan aika- ja paikkariippumaton internetin yli saavutettava ja ulkoisesti ylläpidetty applikaatio, mikä mahdollistaa saman applikaation asennuksen isolle joukolla yksilöityjä käyttäjiä, houkuttelevan hinnoittelumallin sekä uusien ja innovatiivisten ohjelmistojen jatkuvan synnyn ja kaupallistamisen.

Komssin ym. (2009) mukaan muutos tuotteista palveluihin on ollut jo pitkään kantava trendi ohjelmistoyrityksissä. Kilpaillakseen tehokkaasti ohjelmistomarkkinoilla, yritysten tulee muuttua palveluyrityksiksi. SaaSsin on todettu olevan yksi tärkeimmistä liiketoimintamalleista palveluorientoituneessa ohjelmistoliiketoiminnassa.

Cusumanon (2008) mukaan heti SaaSsin tultua markkinoille 1990-luvun lopulla, ohjelmistotoimiala alkoi huomata sen potentiaalin. Nykyisin SaaS on laajalti tunnettu ja monet ohjelmistoalan tuoteyritykset ovat alkaneet käyttää SaaS-mallia. Myös tulevaisuudessa SaaS tulee olemaan yksi avainvaihtoehto ohjelmistoliiketoiminnassa.

## 2.3 SaaS-liiketoimintamalli

Amit & Zott (2001) mukaan liiketoimintamalli kuvaa liiketoimien sisällön, rakenteen ja hallinnon, jotka on suunniteltu luomaan arvoa liiketoimintamahdollisuuksia oikein hyödyntämällä. Osterwalderin ym. (2005) mukaan liiketoimintamalli kuvaa, kuinka yritys operoi, kuinka se on organisoitunut ja kuinka sen toiminnot tuottavat liikevaihtoa eli rahaa.

Luoman (2013) mukaan ohjelmistoalan yritykset ovat enenevässä määrin omaksumassa pilviteknologioita ja muuttumassa SaaS-palveluntarjoajiksi. Luoman mukaan on olemassa kahdenlaisia SaaS-yrityksiä: toiset keskittyvät tarjoamaan standardoituja ohjelmistoratkaisuja, kun taas toiset keskittyvät räätälöidympiin ratkaisuihin. Nämä kaksi voidaan erottaa toisistaan

asiakaskohtaisen työn määrässä, jonka he ovat valmiita toteuttamaan. Asiakaskohtaista työtä tarjoavat yritykset hakevat tällä tavalla liikevaihdon lisäystä uusiutuvan tilausmaksun päälle. Asiakaskohtaisen työn tarjoamista välttävät yritykset taas pyrkivät tällä tavoin kustannustehokkaaseen toimintaan.

O'Reillyn (2007) mukaan SaaS-liiketoimintamalli eroaa valtavasti perinteisestä ohjelmistoliiketoimintamallista. SaaS-liiketoimintamallilla operoiva yritys pyrkii keskittämään resurssinsa ydintoimintoihinsa, sillä tarjottavan ohjelmiston päivittäinen ylläpito vaatii resursseja. Lisäksi O'Reilly kutsuu SaaS-palveluntarjoajien asiakkaita enemmän kumppaneiksi, sillä palveluntarjoaja seuraa asiakkaiden palvelun käyttöä sekä sallii asiakkaiden toteuttaa palvelun jatkokehitystä avointen rajapintojen kautta.

Luoman ym. (2012) mukaan SaaS-yritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään liiketoimintamallin mukaan: Pure-play SaaS sekä Enterprise SaaS-ryhmiin. Pure-play SaaS on liiketoimintamalli, jossa standardoitu ohjelmisto toimitetaan asiakkaalle Internetin yli ilman räätälöintiä. Tässä mallissa ohjelmistoa ei integroida asiakkaan olemassa olevien järjestelmien kanssa eikä käyttöönottoa tueta. Pure-play-malliin linkittyy vahvasti edullisemmat hinnat sekä henkilömäärältään pienemmät asiakasorganisaatiot. Enterprise SaaS-malliin liittyy vahvemmin ohjelmiston kompleksisuus standardoidusta ohjelmistotuotteesta huolimatta. Enterprise SaaS-mallilla ohjelmistoa tarjoavat yritykset tuottavat ohjelmiston oheen lisäpalveluita ohjelmiston käyttöönottoon ja käyttöön liittyen sekä muun muassa integrointia olemassa oleviin ohjelmistoihin. Enterprise SaaS-mallissa yrityksen kohderyhmänä on suuremmat asiakkaat sekä tällainen yritys käyttää huomattavasti enemmän resursseja asiakassuhteiden ylläpitoon. Enterprise SaaS-mallissa liiketoiminnan luonne on laajempi ja kompleksisempi kuin ydintoimintaan keskittyvässä Pure-play SaaS-mallissa.

## 2.4 SaaS-historiaa

SaaS-liiketoiminnan historian katsotaan alkaneen 1990-luvulla. Alan uranuurtajana pidetään Salesforce.comia, joka toi markkinoille vuonna 1999 SaaS-mallilla toimivan CRM (Customer Relationship Management) -järjestelmän (St. Clair, 2008). Tämän jälkeen SaaS-markkinan kehitys on ollut todella nopeaa: kehityksestä kertoo markkinan koon raju muutos. Kun vielä vuonna 2009 SaaS-palveluiden globaalien markkinoiden arvioitiin olevan 6,6 miljardia Yhdysvaltain dollaria, vuonna 2019 ne olivat jo 102 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Kymmenessä vuodessa markkina on siis monikymmenkertaistunut.

Kaplanin (2007) mukaan SaaS-mallin esiaste muotoutui 1990-luvun alkupuoliskolla alkaneesta sovelluspalvelimien vuokrauksesta (Application Service Provider, ASP). Vuokraus tapahtui perinteisiä ohjelmistomalleja hyödyntäen niin, että maksu ohjelmistosta perittiin ostohetkellä. Tämän lisäksi palvelimien ylläpidosta ja ohjelmiston päivityksistä maksettiin erikseen. ASP-malliin ja sovelluspalvelimien vuokraukseen liittyi kuitenkin haasteita. Kun

jokaiselle asiakkaalle tarjottiin ja luotiin oma palvelin, vuokrausta harjoittavien yritysten investoinnit palveluarkkitehtuuriin olivat isoja. Tämä johti liiketoiminnan kannattamattomuuteen, kun asiakkaat eivät olleet enää valmiita maksamaan palvelusta (Danaiata & Hurbean, 2010). SaaS-malli syntyi ratkaisemaan tätä ongelmaa 1990-luvun lopussa, kun se keskittyi luomaan mallin, jonka arkkitehtuuri mahdollisti ohjelmiston kustomoinnin rajapintojen kautta asiakkaan puolelta (Xin ym., 2008). ASP-mallilla toimiviin palveluntarjoajiin liittyi myös muita haasteita. Ne eivät olleet tarpeeksi luotettavia saadakseen hankittua tarpeeksi laajan asiakaskunnan toiminnan kannattavaksi saamiseksi (Kaplan, 2007). Sääksjärvi ym. (2005) näkivät, että ASP on vain yksi välietappi matkalla tuotemarkkinasta ohjelmistopalveluiden markkinaksi.

Hoch ym. (2000) katsoivat, että nopea teknologinen kehitys tulee johtamaan siihen, että IT-ratkaisut kehittyvät kohti kokonaisten palveluohjelmistojen ulkoistusta. Tästä syntyy käsite tuotteiden palvelullistuminen.

Sääksjärven (2005) mukaan ASP-malli on yksilöllisesti kustomoitu ratkaisu yhdelle asiakkaalle toimitettuna internetin yli, kun taas SaaS on yksi ja sama ohjelmisto jokaiselle käyttäjälle, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että kun uusi ominaisuus julkaistaan, se on käytettävissä kaikille käyttäjille välittömästi.

### 3 SAAS-myynti

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin SaaS-myyntiä ja sen eri malleja. Globalisaation myötä SaaS-palveluntarjoajien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti ja yritysten on panostettava jatkuvasti enemmän, jotta he saavat palvelulleen maksavia asiakkaita ja tätä kautta rakennettua kannattavaa liiketoimintaa. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen myyntiin panostetaan.

Marcosin (2018) mukaan ammattimaisen myynnin luonne on muuttunut syvällisesti viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana johtaen myynnin ja myyntiä työkseen tekevien ihmisten roolin perusteelliseen uudelleenmäärittelyyn. Tästä kehityksestä huolimatta perinteisillä myynnin malleilla on edelleen kannattajakuntansa, mikä on johtanut voimistuvaan polarisaatioon kaupallisen ja strategisen tai konsultatiivisen myynnin välillä.

Marcos (2018) on löytänyt tutkimustensa pohjalta perimmäiset muutokset, joita myyntitiimit ovat läpikäymässä: tarjottavien tuotteiden muutos, tarjoajan ja asiakkaan välisen suhteen muutos sekä myyntiorganisaatioiden mallien ja myyjien roolien muutokset.

#### 3.1 B2B-myynti

B2B-ostaminen ja sitä kautta myynti on muuttunut viimeisten vuosien aikana paljon digitalisaation myötä. Nykypäivän B2B-ostajat ovat sosiaalisesti verkottuneita ja valmiita tekemään päätöksiä, digitaalisesti orientoituneita sekä käyttävät laajasti mobiililaitteita. Tämän lisäksi heillä on käytössä rajattomasti informaatiota ja mahdollisuus saada yhteys tarvitsemansa ihmisen kanssa hyvin helposti (Hall ym. 2017). Lingqvist ym. (2015) mukaan tyypillinen B2B-ostaja käyttää kuutta myyjäosapuolen viestintäkanavaa ostoprosessin aikana. Toman ym. (2017) muistuttavat, että vaikka asiakkailla on pääsy kaikkeen informaatioon ja nykypäivän ostaja on tiedostavampi kuin ikinä aiemmin, he voivat häkeltä eri vaihtoehtojen ja informaation valtavasta määrästä. He huomauttavat myös, että ostopolku alkaa nykypäivänä monesti jo kauan ennen ensimmäistä kontaktia myyjään.

Shethin ja Sharman (2007) mukaan yritykset ovat keskellä muutosta tuotepohjaisesta myyntitavasta kohti ratkaisumyyntiä, mikä on samalla muuttanut myyjän roolia. Informaation tarjoajasta on tullut asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen keskittyvä asiakaskeskeinen asiantuntija, jonka tulee tuntea asiakkaan liiketoiminta. Zahayn (2014) mukaan digitaaliset ja interaktiiviset teknologiat sekä muutokset B2B-päätäjien ostoprosessissa ovat johtamassa siihen, että perinteiset yksilölliset myyjien asiakaskontaktit ovat muuttumassa digitaaliseen muotoon digitaalisiksi asiakassuhteiksi. Tämä johtaa myös siihen, että yritysten tulee alkaa hyödyntää digitaalisia kanavia ja

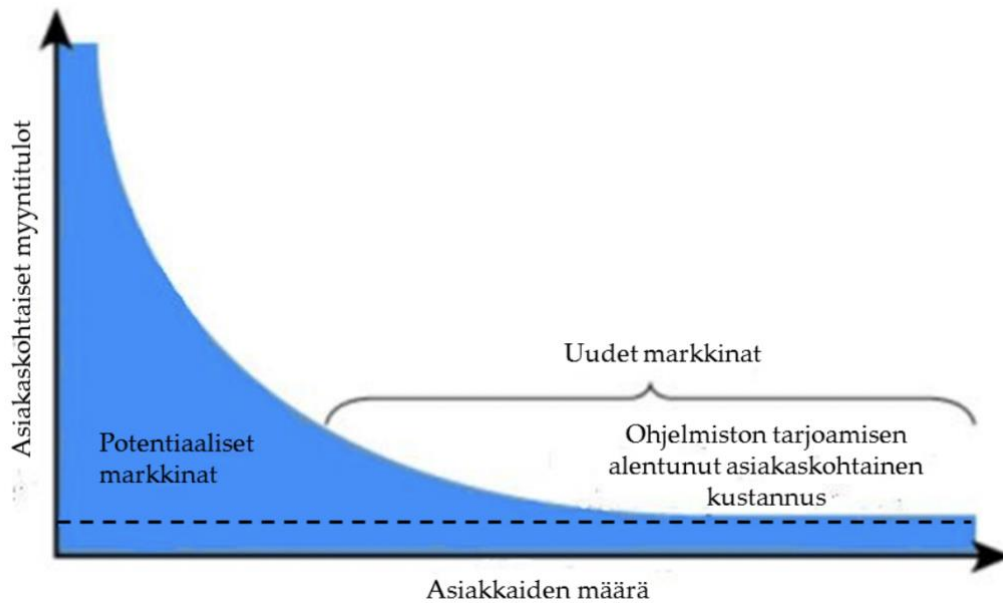
automatisoitua myyntiä. Sharman (2007) mukaan perinteinen myyntitapa on myös kalliimpaa ylläpitää yrityksen näkökulmasta kuin internetin kanavia hyödyntävä myyntitapa.

### 3.2 SaaS-myynti

B2B-SaaS-myyntillä tarkoitetaan myyntiä, jossa yritys tarjoaa toiselle yritykselle pilvipohjaista palveluaan. Mallyan (2009) mukaan SaaS-myyntiä tekevän myyntiorganisaation tehtävänä on tehdä mahdollisimman monta kauppaa mahdollisimman lyhyellä myyntisyksillä ja mahdollisimman pienillä myynnin kustannuksilla.

Yksi SaaS-myyntin mallia ja strategiaa määrittävä tekijä on palvelun kohderyhmä ja heidän ostotottumuksensa. Carraro & Chong (2006) suosittelevat henkilökohtaisen myyntityön minimointia myynnin kustannusten alentamiseksi. SaaS-tuotteiden myynnissä henkilökohtaista myyntityötä voidaan vähentää tarjoamalla asiakkaalle mahdollisuus ostaa palvelu internetistä itsepalveluna. Tämä malli on erityisen toimiva kevyille SaaS-tuotteille ja pienemmän yrityskoon kohderyhmälle. Suurempien yritysten ja asiakkaiden tarpeet voivat olla kompleksisempia, jolloin henkilökohtaisen myyntityön merkitys kasvaa (Carraco & Chong, 2006). York (2012) korostaa, että palvelun hinnasta riippumatta yrityksen myyntimallin on tarjottava asiakkaalle riittävästi tukea, jotta ostaja ei palvelun monimutkaisuuden takia tipu pois palvelusta.

Ennen SaaS-tuotteiden tuloa markkinoille ohjelmistopalvelut ja -tuotteet olivat isoille yrityksille suunnattuja etenkin niiden hinnoittelun vuoksi (Choudhary, 2007). SaaS-tuotteiden standardoidun ydintuotteen ja jaetun ohjelmiston ympäristön vuoksi hinnoittelu on muuttunut ja hinnat ovat laskeneet perinteiseen ohjelmistoliiketoimintaan verrattuna. Tämän myötä ennen vain suuryrityksille suunnatut ohjelmistot ovat nyt myös pienempien yritysten saatavilla (Choudhary, 2007). Tämä tarkoittaa, että SaaS-yrityksillä on perinteiseen ohjelmistoliiketoimintaan verrattuna huomattavasti laajempi asiakaskunta ja markkina tavoitettavana (Sääksjärvi, 2005). Tämän vuoksi myynnin teorioiden tuntemus sekä panostukset myyntitoimenpiteisiin ovat hyvin tärkeitä, mutta pitävät onnistuessaan sisällään valtavan potentiaalin kasvulle.



KUVIO 2 SaaS-tuotteiden kilpailukykyiset hinnat ovat luoneet uuden markkinan

SaaS-myyntiin on kehittynyt täysin spesifejä asiakashankintatapoja. Esimerkiksi Salesforce.com toi markkinoille menestyksekkäästi myyntistrategian, jossa tarjotaan SaaS-palvelua ilmaiseksi käyttöön yksittäiselle käyttäjälle. Tämän yksittäisen käyttäjän kautta pyritään pääsemään kohti koko yrityksen kattavaa käyttäjäkuntaa. Salesforce.com:n menestys kyseisessä myyntistrategiassa on johtanut kyseisen myyntistrategian kopioimiseen ja laajentumiseen useiden SaaS-palveluntarjoajien toimesta (Kaplan, 2007). Nykyisin tällaista tapaa kutsutaan Freemium tai Free -myyntimalliksi, jossa pyritään saamaan palvelun käyttäjiksi paljon ilmaiskäyttäjiä yleensä vahvojen digitaalisten markkinointipanostusten kautta. Näitä ilmaiskäyttäjiä pyritään jatkossa kääntämään maksullisiksi käyttäjiksi.

Sharman (2007) mukaan ohjelmistoja myyvien yritysten tulisi käyttää monikanavaisia asiakashankintastrategioita myyntiä tehdessään. Kunkin yrityksen on tehtävä päätökset siitä, onko se oikea strategia heille sekä mitä ja kuinka montaa eri asiakashankintakanavaa he käyttävät myynnin tekemiseen.

Erityisesti SaaS-tuotteiden markkinoihin liittyen useat tutkijat ovat tutkineet, minkälaisia muutoksia (SaaS-)liiketoimintamalli on aiheuttanut ohjelmiston ostoon ja käyttöönottoon verrattuna perinteiseen käyttöönottomalliin (Boillat & Legner 2013). SaaS-liiketoimintamalli ja SaaS-tuotteiden myynti tuo mukanaan uudenlaista kompleksisuutta jo valmiiksi monimutkaiseen myynnin kenttään. Ennen markkinoille menemisen strategian valitsemista yritysten on ymmärrettävä erilaisten kanavien käyttö asiakkaiden tavoittamiseksi ja myynnin tekemiseksi (mm. suoramyynni, epäsuoramyynni, itsepalveluportaali, agentit ja jakelijat) sekä myyntisyklin johtamisen työkalut.

Rönkön ym. (2009) mukaan yleisesti ohjelmistotuotteille sopivia myyntikanavia ovat OEM-yhteismyynti, tukkurit, vähittäismyynti, innovatiivinen suoramyynni sekä Internet. Erityisesti SaaS-palveluiden osalta

Rönkkö sulkee pois toimivista myyntikanavista OEM-myyntin, tukkureiden sekä vähittäismyyntikanavien käytön. Sen sijaan Rönkkö nostaa esille ulkopuolisen myyntiorganisaation käytön, jonka kautta mahdollistuu suoramyntikanavia nopeampi kasvu sekä alhaisempi kustannusriski. Tämä puoltaa jälleenmyyjien, VAR-jälleenmyyjien ja myyntiedustuksen käyttöä SaaS-palveluiden myynnissä. Rönkön mukaan kuitenkin puolet suomalaisista ohjelmistoyrityksistä ei käytä ulkopuolisia myyntiresursseja, jolloin henkilökohtainen myyntityö ja Internetin käyttö korostuvat myyntikanavina.

Järven (2013) mukaan SaaS-myyntissä myyntin, markkinoinnin ja asiakashallinnan kustannustehokkuus on merkittävä kilpailutekijä, sillä SaaS-palvelun toimitusmalli sekä yhden tuoteversion periaate laskevat operatiivisia kustannuksia.

Mooren mukaan yrityksen koolla on valtava merkitys markkinaan, jolla sen kannattaa toimia. Kohdemarkkina tulee määritellä asiakaskohderyhmän mukaan, joka taas on vahvasti sidoksissa yrityksen tarjoomaan. Zoltnersin ym. (2006) mukaan yrityksen täytyy organisoida ja järjestää myynti kohdemarkkinan mukaan. Tällä on vaikutusta muun muassa resurssienkäyttöön sekä myyntiorganisaation kokoon.

Choudbaryn ja Sääksjärven ym. (2007, 2006) mukaan valitulla asiakaskohderyhmällä on suora vaikutus tuotestrategiaan, markkinointiviestinnän kanaviin sekä myyntikanaviin. Myyntikanavat kuvaavat, kuinka yritys aikoo tehdä myyntiä ja saada aikaiseksi transaktioita asiakkaiden kanssa. Carraro & Chong (2006) nostavat esille suoramyntin sekä Internetin käytön keskeisimpinä myyntikanavina SaaS-myyntissä.

### 3.3 SaaS-myyntin mallit

Yksi SaaS-yrityksen keskeisimmistä haasteista on valita heille sopiva myyntimalli, joka tuottaa tuloksia ja on kustannustehokas (York, 2012). Tyrväisen & Selinin (2011) mukaan SaaS-palveluiden tarjoaminen on teknisesti katsottuna kustannustehokasta, mutta myyntin ja markkinoinnin kustannusten kontrollointi aiheuttaa suurimman haasteen SaaS-palveluntarjoajien kannattavuuden näkökulmasta katsottuna.

Yorkin (2012) mukaan on olemassa kolme erilaista SaaS-myyntin mallia, joiden väliltä yrityksen tulisi valita heille sopivin: itsepalvelumalli, transaktio-/myyntimalli ja Enterprise-malli. Järven ym. (2011) mukaan yrityksen on mahdollista yhdistellä eri myyntimalleja tai käyttää jopa niitä kaikkia.

Yorkin (2012) esittämä itsepalvelumalli perustuu markkinointiin, joka houkuttelee potentiaaliset asiakkaat yrityksen verkkosivuille ja saa heidät palvelun käyttäjiksi. Itsepalvelumalli on korkean volyymin ja matalan hintatason liiketoimintaa.

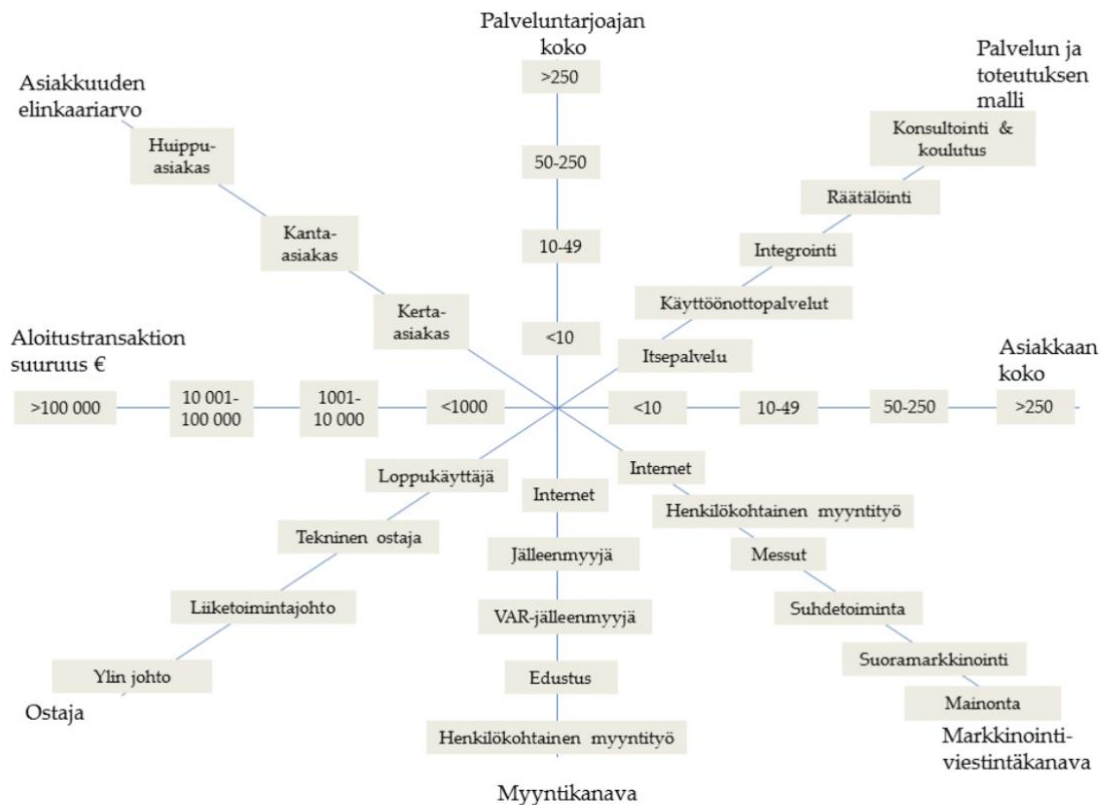
Transaktio-/myyntimallissa käytetään mukana henkilötyötä. Tämä malli on hybridimalli, jossa yhdistyy automatiikka ja ihmistyö. Kun kyseessä on kompleksisempi tuote tai arvolupaus, ja kohdeyleisö vaihtelee, tarvitaan myyjän



osallistumista asiakkaan ostoprosessiin ja myynnin tekemiseen Henkilötyön merkittävyyden vuoksi tässä mallissa haasteita aiheuttaa kustannustehokkuuden ja samalla korkean myyntivolyymien saavuttaminen. Näiden puutetta kompensoidaan selkeästi kalliimmalla tuotteen hinnalla. (York, 2012).

Kolmannessa SaaS-myyntin mallissa eli Enterprise-mallissa luovutaan SaaS:n tärkeimmistä eduista. Tässä mallissa on kuitenkin mahdollisuus päästä kiinni hyvin sitoutuneisiin asiakkaisiin sekä korkeaan yksittäisen asiakkaan arvoon. Tyypillinen Enterprise-mallin tuote on laaja ja asiakkaan tarpeisiin räätälöity kokonaisuus, jonka hinta on myös korkea. Ostoprosessi ja sen hallinta vaatii vahvaa osallistumista ja ammattitaitoa myyjältä. (York, 2012).

Tyrväinen & Selin (2011) ovat keränneet kuvioon 3 SaaS-myyntin mallinsa myynnin ja markkinoinnin tärkeimmät tekijät. Tyrväisen & Selinin malli koostuu kahdeksasta ulottuvuudesta, jotka kuvaavat kahdeksaa SaaS-myyntin muuttujaa: palveluntarjoajan koko, palvelu- ja käyttöönottomalli, asiakkaan koko, markkinointiviestintäkanava, myyntikanava, ostajan rooli, aloitustransaktion suuruus ja asiakkaan elinkaaren arvo.



KUVIO 3 SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeiset muuttujat

Yritysten SaaS-myyntin mallit keskittyvät kuvion mukaan yleensä niin, että sisäreunalla olevat muuttujat esiintyvät yhdessä ja ulkoreunalla olevat muuttujat esiintyvät yhdessä. Esimerkkinä pieni SaaS-palveluntarjoaja tarjoaa luultavimmin itsekäyttöpalvelua internetin yli pienellä aloituskustannuksella,

kun taas suurempi palveluntarjoaja tarjoaa luultavimmin lisäarvopalveluita isoille asiakkaille (Tyrväinen & Selin 2011).

Tyrväisen & Selinin (2011) mukaan SaaS-yritysten päämyyntikanava on suoramyynni tuettuna internetin välityksellä tapahtuvalla markkinointiviestinnällä. Internet ei sellaisenaan ole juurikaan käytössä myyntikanavana ja mainontaa ei käytetä markkinointiviestinnässä. Tyrväisen & Selinin mukaan tärkein mittari myynnin ja markkinoinnin toimivuudelle on asiakashankintakustannus.

Yorkin (2012) kolmen SaaS-myyntimallin teoria ja oikean myyntimallin valinta perustuu tuotteen hintaan ja hinnoitteluun sekä tuotteen kompleksisuuteen. Yorkin mukaan yrityksen tulisi näiden muuttujien kautta hahmottaa, minkä myyntimallin heidän tulisi ottaa käyttöön. York korostaa, että jo kokeneempi ja liiketoiminnassaan pidemmällä oleva SaaS-yritys voi hyödyntää halutessaan kaikkia kolmea mallia, mutta etenkin alkuvaiheen yrityksen tulee valita yksi, johon he käyttävät vähäiset resurssinsa.

Tyrväisen & Selinin (2011) SaaS-myyntimalli ottaa huomioon laajemmin eri muuttujia kuin Yorkin (2012). Tyrväisen & Selinin mallin kahdeksan muuttujaa pitää sisällään myös Yorkin esittämät kaksi muuttujaa (hinta ja tuotteen kompleksisuus tai sen käyttöönottomalli). Näin ollen voidaan sanoa, että Tyrväisen & Selinin malli on laajempi kuvaus eri muuttujista, joiden pohjalta yrityksen tulee valita ja rakentaa oma SaaS-myyntimalli. Tyrväisen & Selinin SaaS-myyntimallin teorian pohjalta voidaan muodostaa Yorkin kuvaamat kolme eri SaaS-myyntimallia, mutta tämän lisäksi Tyrväisen & Selinin malli antaa pohjaa ja viitekehysten myös useille muun kaltaisille SaaS-myyntimalleille.

## 4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä SaaS-liiketoimintamalliin sekä löytää ja vertailla erilaisia SaaS-myyntin malleja. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena aiheesta jo aiemmin tehtyjen tieteellisten tutkimusten pohjalta. Erityisesti SaaS-tuotteiden myyntiä on tutkittu tiedeyhteisössä melko vähän ja tutkimustietoa on saatavilla niukasti. Tämä selittynee SaaS-liiketoiminnan ja -markkinan suhteellisen nuorella iällä. Siitä huolimatta erityisesti SaaSista ohjelmistotuotteena sekä sen liiketoimintamalleista kertynyt tutkimus osoittaa aiheen olevan hyvin kiinnostava. SaaS-markkina on kasvanut valtavalla nopeudella, joka kertoo siitä, että SaaS-tuotteet ja liiketoimintamalli kiehtoo yrityksiä ja siinä nähdään selkeitä kilpailuetuja olemassa oleviin malleihin verrattuna. SaaS-tuotteen helppo käyttöönotto ja päivitettävyys ilman asiakasyrityksen suurempia panostuksia ovat konkreettisia SaaS-liiketoiminnan valttikortteja. Toisaalta tuotteiden räätälöimättömyys saattaa johtaa tilanteisiin, jossa asiakasyrityksen spesifit tarpeet eivät täytykään ja palveluntarjoaja ei ole myöskään halukas yhden asiakkaan tarpeen vuoksi muuttamaan tuotettaan. Seuraavassa käydään läpi tämän tutkielman tärkeimmät löydökset.

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia malleja ja viitekehyksiä SaaS-myyntin tekemiselle on erityisesti B2B-liiketoiminnassa, jossa yritys myy tuotteitaan toiselle yritykselle. SaaS-myyntimallin valinta täytyy tehdä perustuen omaan tuotteeseen, markkinaan, jolla yritys haluaa toimia sekä potentiaaliseen asiakaskohderyhmään. SaaS-myyntimalli voi olla jokaisella yrityksellä omannäköisensä, mutta yleensä mallit ovat jaettavissa kolmeen kategoriaan: self-service -malliin, myynti-transaktiomalliin sekä enterprise-malliin. Näitä kolmea mallia voidaan muokata juuri tietyn yrityksen liiketoimintaan sopivaksi ja omannäköiseksi kahdeksan jokaiselle yritykselle yksilöllisten muuttujien kautta, jotka ovat asiakkuuden elinkaaren arvo, aloitustransaktion suuruus, ostajan rooli, palveluntarjoajan koko, palvelun ja toteutuksen malli, asiakkaan koko, markkinointiviestintäkanava sekä myyntikanava.

Self-service-malli perustuu matalan hintapisteen SaaS-tuotteeseen, isoihin digimarkkinointipanostuksiin ja -resursseihin sekä helppoon asiakkaan itse digitaalisesti toteuttamaan ostotapahtumaan ja palvelun käyttöönottoon verkon kautta. Self-service -mallissa pyritään minimoimaan ihmistyö ja digitalisoimaan ja automatisoimaan kaikki palvelun ostamiseen, käyttöönottoon ja käyttöön liittyvät toiminnot. Self-service -mallissa yleensä aloitustransaktio on hyvin matala tai sitä ei ole ollenkaan, ostaja on myös palvelun käyttäjä ja markkinointi- ja myyntikanavana on internet. Self-service -malli on myyntimalleista skaalautuvien, mutta sen toteuttaminen vaatii vankkaa osaamista muun muassa digimarkkinoinnissa.

Myynti-/transaktiomalli on sekoitus self-service -mallia sekä enterprise-mallia ja siinä on mukana myyntityötä tekemässä ja käyttöönottoa tukemassa ihmisresurssia. Yleensä palvelu on hieman monimutkaisempi ja sitä voi olla

vaikea ottaa käyttöön itsenäisesti. Ihmistyön käytön vuoksi myynti-/transaktiomalli malli ei ole niin hyvin skaalautuva kuin self-service -malli. Tämän lisäksi mallissa liiketoiminnan kustannukset ovat isompia johtuen muun muassa suuremmasta tarvittavasta henkilömäärästä. Mallin hyvinä puolina voidaan pitää sitä, että heikompa tuotetta voidaan paikata paremmalla henkilökohtaisella myyntityöllä ja palvelun myyntiviestiä pystytään hieman räätälöimään asiakkaan tilanteen ja tarpeen mukaan.

Enterprise-mallissa myydään isommille yrityksille/räätälöidympiä palveluita ja laajempia kokonaisuuksia hyvin pitkälti ihmistyönä ja jokainen asiakkuus ja heidän käyttämänsä tuote tai palvelu on erilainen. Ostoprosessien hallinta vaatii myyjältä ja koko organisaatiolta vankkaa ammattitaitoa. Malli on SaaS-myyntin malleista selkeästi vähiten skaalautuva ja sen kustannukset ovat korkeimmat. Mallissa on kuitenkin mahdollista viedä hintapistettä huomattavan ylös ja tehdä asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja, jota mahdollistavat huomattavasti suuremman laskutuksen sekä pidemmät asiakassuhteen kuin muissa malleissa.

Tämän tutkielman pohjalta voidaan sanoa, että puhtain SaaS-liiketoiminta- ja myyntimalli on silloin, kun asiakkaat ostavat ja ottavat käyttöön räätälöimättömän tuotteen verkon yli ilman suurempia myyjäosapuolen humaania panostusta eli käyttävät self-service-palvelua. Tällöin myös transaktiokustannukset ja hinnat ovat suhteessa matalia, jotta ostaminen olisi mahdollisimman helppoa. Mitä enemmän SaaS-liiketoimintamalliin sekoittuu asiakaskohtainen räätälöinti, ihmistyö myynnissä ja käyttöönotoissa sekä konsultointi ja ihmistuki, tullaan kauemmaksi puhtaasta SaaS-liiketoimintamallista ja siirrytään kohti Enterprise-mallia, jossa itse SaaS-tuote ei välttämättä ole enää liiketoiminnan keskiössä.

Yritysten kannattaa panostaa aikaa ja resurssia myyntimallin valitsemiseen ja hiomiseen. Erityisesti yrityksen alkutaipaleella on tärkeää kohdentaa vähäiset resurssit tarkasti ja mieluummin rakentaa yksi myyntimalli toimivaksi ennen kuin lähtee rakentamaan hybridimallia tai ottamaan useampia malleja käyttöön. Digitalisoituvassa maailmassa digitaalisten myynti- ja markkinointikanavien rooli korostuu ja yritysten olisi hyvä tuntea ne ja niiden mahdollisuudet ja hankkia niihin keskittyntä osaamista. Tämän lisäksi SaaS-markkinan kasvaessa ja kilpailun kiristyessä yritysten on myös tärkeää pitää silmät auki uusien kehittyvien myyntimallien osalta.

Aiheen tiimoilta mahdollisia kohteita jatkotutkimukseen voisi olla muun muassa etsiä, löytää, analysoida ja dokumentoida erilaisten yritysten olemassa olevia SaaS-myyntin malleja ja lähteä vertailemaan niitä olemassa oleviin viitekehyksiin. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, ovatko yritykset käyttäneet esimerkiksi eri myyntin malleja eri kasvuvaiheissa ja minkälaisia hybridimalleja tai ihan omia malleja yritykset ovat luoneet SaaS-myyntinsä tueksi.

## LÄHTEET

- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(1).
- Armbrust, Michael & Fox, Armando & Griffith, Rean & Joseph, Anthony & Katz, Randy & Konwinski, Andy & Lee, Gunho & Patterson, David & Rabkin, Ariel & Stoica, Ion & Zaharia, Matei. (2010). A View of Cloud Computing. *Commun. ACM*. 53. 50-58. 10.1145/1721654.1721672.
- Boillat T. & Legner C. From On-Premise Software to Cloud Services: The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models. 8. 39-58.
- Carraro G. & Chong F. 2006. Building Distributed Applications, Software as a Service (SaaS): An Enterprise Perspective. The Microsoft Corporation, 1-17.
- Choudhary, V. (2007). Comparison of Software Quality Under Perpetual Licensing and Software as a Service. *Journal of Management Information Systems*.
- Cusumano, Michael. (2008). The Changing Software Business: Moving from Products to Services. *Computer*. 41.
- Danaiaata, D. & Hurbean, C. (2010). SaaS - Better Solution for Small and Medium-Sized Enterprises. *Proceedings of the 2nd World Multiconference on APPLIED ECONOMICS BUSINESS AND DEVELOPMENT*, 2010. Sousse, Tunisia. WSEAS.
- Gartner. (23.7.2020). Gartner Newsroom. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-23-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-6point3-percent-in-2020>
- Hall, Zachary & Mullins, Ryan & Syam, Niladri & Boichuk, Jeffrey. (2017). Generating and sharing of market intelligence in sales teams: an economic social network perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 37. 1-15. 10.1080/08853134.2017.1393342.
- Hoch, D. et al., 2000. *Secrets of Software Success*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Järvi, Karttunen, Mäkilä & Ipatti. 2011. *SaaS Käsikirja*
- Kaplan, J. M. (2007). SaaS: Friend Or Foe? *Business Communications Review*.
- Khajeh-Hosseini, Ali & Sommerville, Ian & Sriram, Ilango. (2010). Research Challenges for Enterprise Cloud Computing.
- Komssi, Marko & Kauppinen, Marjo & Heiskari, Juho & Ropponen, Matti. (2009). Transforming a Software Product Company into a Service Business: Case

- Study at F-Secure. Proceedings - International Computer Software and Applications Conference.
- Lingqvist, O. & Plotkin, C.L. & Stanley, J.. (2015). Do you really understand how your business customers buy?.
- Luoma, E. (2013). Examining Business Models of Software-as-a-Service Companies. Informaatioteknologian tiedekunnan väitöskirja. Jyväskylän yliopisto
- Luoma, E., Rönkkö, M. & Tyrväinen, P. (2012). Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence from Finland. Teoksessa M. Cusumano, B. Iyer & N. Venkatraman (toim.), Lecture Notes in Business Information Processing, 75 Vol. 114, Proceedings of the Third International Conference on Software Business (ICSOB 2012. Berlin: Springer
- Ma, D. (2007 ). The Business Model of "Software-As-A-Service" . 2007 IEEE International Conference on Services Computing.
- Mallya, S. (2009). SaaS Sales Strategy.  
<http://www.prudentcloud.com/saas/saas-sales-strategy-25062009/>
- Marcos, J., Industrial Marketing Management (2018),  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Ojala, A. 2013. Software-as-a-Service Revenue Models. IT Professional. 15.
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Communication & Strategies, 65(1)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16
- Rönkkö, M., Ylitalo, J., Peltonen, J., Koivisto, N., Mutanen, O.-P., Autere, J. ... & (2009). National Software Industry Survey 2009. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Sharma, A. (2007), "The shift in sales organizations in business-to-business services markets", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 No. 5, pp. 326-333. <https://doi.org/10.1108/08876040710773633>
- Sheth, J., & Sharma, A. (2005). International e-marketing: opportunities and issues. *International Marketing Review*, 22, 611-622.
- 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.
- Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. (2017). The new sales imperative. *Harvard Business Review*, 95(2), 118-125.)

- Tyrväinen, P. and Selin, J. (2011) "How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service," in Proc. of ICSOB2011, the 2 nd International Conference on Software Business, Brussels, June 8-10, 2011.
- Xin, Mingdi and Levina, Natalia, Software-as-a-Service Model: Elaborating Client-Side Adoption Factors (December 22, 2008). Proceedings of the 29th International Conference on Information Systems, R. Boland, M. Limayem, B. Pentland, (eds), Paris, France, December 14-17, 2008 , Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1319488> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1319488>
- York, J. (2012). SaaS Sales Models, Strategic and Organizational Choices.
- Youseff, L., Butrico, M. & Da Silva, D. (2008). Toward a Unified Ontology of Cloud Computing. Grid Computing Environments Workshop.
- Zahay, D. (2014), "Beyond interactive marketing", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 No. 4. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2014-0047>
- Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2006). Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle. Harvard Business Review JulyAugust.