



Karelia-ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus, Tradenomi

B2B SaaS -ohjelmistotuotteen tuotteistaminen ja kaupallistami- nen

Jesse Nevalainen

Opinnäytetyö, syksy 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2022
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Jesse Nevalainen

B2B SaaS -ohjelmistotuotteen tuotteistaminen ja kaupallistaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkoituksena selvittää yrityksille tarjottavien SaaS (Software-as-a-Service) -ohjelmistotuotteiden tuotteistamista, kaupallistamista sekä toimialalla käytettyjä tunnuslukuja ja niiden seuranta. Työ tehtiin toimeksiantona yritykselle, joka jää raportista anonyymiksi.

Opinnäytetyössä selvitettiin tuotteistamiskäsitteen perusteita, SaaS -toimialan perusteita sekä tunnuslukuja. Opinnäytetyössä myös haastateltiin alan toimijoita ja verrattiin haastatteluista saatua tuloksia niin keskenään kuin ennalta kerättyyn teoretietoonkin.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tietoperusta on kerätty niin kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista kuin tutkimuksista.

Tutkimuksen varsinainen tutkimusaineisto, eli toimialalla toimivien yritysten kokemukset ja näkemykset on kerätty haastattelemalla joukko SaaS -toimialalla toimivia yrityksiä.

Tutkimuksen aikana alalla toimivien yritysten toiminnasta löydettiin yhtäläisyyksiä niin keskinäisessä toiminnassa kuin yhtäläisyyksiä myös ennalta kerättyyn teoretietoon. Tutkimuksen aikana saatua tietoa on pyritty soveltamaan ja pohtimaan myös toimeksiantajan näkökulmasta.

Kieli
suomi

Sivuja 53

Asiasanat
tuotteistus, tunnusluvut, SaaS-palvelut, kannattavuus



THESIS
September 2022
Degree Programme in Business Administration

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600

Author
Jesse Nevalainen

Title
Productization and Commercialization of a B2B SaaS Software Product

The purpose of this thesis was to discover productization and commercialization processes, key figures and reporting of companies which are operating in B2B SaaS (Software-as-a-Service) business. The thesis was an assignment for a company which is left unidentified anonymous in this report.

In this thesis the basics of productization, basics of SaaS -business and key figures were defined. Interviews were also a part of this thesis and interview participants were companies within the SaaS -industry. The outcome of the interviews was also compared with the theoretical knowledge which was gathered before the interviews.

This thesis is based on qualitative research. The data for this thesis was gathered from scientific articles, and from other types of literature and research reports.

During this research, similarities between the companies actions and pre-gathered data were found. Also, similarities among separate companies were found. The information obtained during this research is also applied and discussed from the viewpoint of the company which gave the assignment for this thesis.

Language
Finnish

Pages 53

Keywordsⁱ
productization, key figures, SaaS -services, profitability

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Lähtötilanne	5
1.2	Työn tavoite	5
1.3	Aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Software-as-a-Service (SaaS)	8
2.1	SaaS -käsite	8
2.2	Ominaisuudet	9
2.3	SaaS ja sen eri liiketoimintamallit.....	11
3	Tuotteistaminen	13
3.1	Tuotteistamisen käsite	13
3.2	Palvelun tuotteistaminen.....	14
3.3	Tuotteistamisen prosessi	16
3.4	Tuotteistamisen merkitys liiketoiminnan käynnistyksessä	17
4	Kannattavuus ja tunnusluvut.....	17
4.1	Mittarit.....	20
4.1.1	Kriittinen piste	21
4.1.2	Asiakashankinnan hinta ja asiakkuuden eliniänarvo	21
4.1.3	Asiakaspoistuma (Churn).....	23
5	Tutkimuskysymykset ja menetelmät	24
5.1	Tutkimuskysymykset.....	24
5.2	Haastattelut	26
5.2.1	Puolistrukturoitu haastattelu.....	28
5.2.2	Haastattelukysymykset	28
5.2.3	Haastateltavien valinta.....	32
5.3	Taulukointi	32
5.4	Aikataulu.....	33
5.5	Eettisyys, yleistettävyyys ja luotettavuus	34
5.6	Käsittely ja tulokset.....	36
6	Tulokset.....	36
6.1	Tuotteistaminen ja prosessi	37
6.2	Kannattavuuden mittarit.....	39
6.3	Hinnoittelumallit	42
7	Pohdinta	45
7.1	Tulosten merkitys.....	47
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	48
7.3	Tutkimuksen prosessi	50
7.4	Jatkotutkimuskohteet	51
	Lähteet	52

1 Johdanto

1.1 Lähtötilanne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia B2B SaaS -liiketoimintaa ja alalla tuotteistettuja ohjelmistotuotteita kannattavuuden näkökulmasta. Lyhykäisyydessään termillä B2B tarkoitetaan myyntiä yrityksille (Business-to-Business) kun taas termillä SaaS tarkoitetaan ohjelmistojen tarjoamista palveluna (Software-as-a-Service). Näistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Toimeksiantajayritys on uusi yritys, joka on alkanut kehittää SaaS-pohjaista ERP-järjestelmää toimialalle, jolla yrittäjät ovat itse toimineet toisen yrityksensä kautta vuosia. Alan kokemuksia on kuitenkin tarkoitus tutkia yleisellä tasolla. Toimeksiantajan näkökulmasta tavoite on saada tietää alalla yleisesti hyväksi havaittuja tuotteistamisen malleja ja kokemuksia.

Tämän tutkimuksen aloituksen aikaan yritys ei vielä myy kyseistä toiminnanohjausjärjestelmää, sillä valmista tuotetta ei vielä ole. Itse ohjelmistotuote on vielä ohjelmoinnin alaisena ja koska kyseinen ohjelmistotuote tulee olemaan yrityksen ensimmäinen tuote, ei muuta toimintaa ohjelmiston kehittämisen ohella ole. Tutkija ja toimeksiantaja ovat toisilleen ennestään tuttuja työelämästä ja tutkijan motivaatio toimeksiantoa ja toimeksiantajalle työskentelyä kohtaan on suuri. Tutkimus on kuitenkin toteutettu mahdollisimman objektiivisesti henkilökohtaisista yhteyksistä huolimatta. Tutkimus ei itsessään ota juurikaan kantaa esimerkiksi toimeksiantajan suunnitelman kannattavuuteen tai muihin vastaaviin yritystoiminnan yksityiskohtiin vaan enemminkin alaan itsessään, joten objektiivinen näkökulma ei nähtävästi sinällään ole vaarassa.

1.2 Työn tavoite

Työn tavoite oli saada B2B SaaS -ohjelmistotuotteiden kaupallistamisproesseista mahdollista vertailtavaa tietoa, laadullisen tutkimuksen muodossa. Työssä tarkoituksena oli tutkia esimerkkitapauksia ja lähdemateriaalia nimenomaan kannattavuuden näkökulmasta.

Työn tarkoituksena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitkä tunnusluvut ja mitattavat asiat ovat tämänkaltaisessa liiketoimintamallissa sekä

tuotteistamisprosessissa avainasemassa? Millaisia strategioita muilla vastaavilla SaaS -liiketoiminta-alan toimijoilla on ollut lähestyessä vastaavan kaltaista tuotteistusprosessia? Tutkimuksessa saaduista tiedoista oli tarkoitus kehittää toimeksiantajayritykselle vertailukelpoista tietoa. Tästä tiedosta voitaisiin hakea osviittaa siihen, millainen lähestymistapa tuotteistusprosessissa olisi mahdollisesti kannattavin sekä mitkä asiat nimenomaan kannattavuuden näkökulmasta ovat sellaisia, joita erityisesti tulisi seurata ja/tai ottaa huomioon.

1.3 Aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Suoranaisia tutkimuksia tai yritysten julkaisemia esimerkkejä tämän kaltaisista tutkimuksista tai tuotteistamisprosesseista ei ainakaan suomen kielellä internetistä hyvin paljon yleisellä tasolla etsiessä löytynyt. Myöskään Theseuksesta ei hyvin montaa aihetta sivuavaa tutkimusta löytynyt. Opinnäytetöitä yleisesti SaaS -aihepiiristä ja aihepiiriä sivuten löytyi, ei toki luonnollisestikaan täysin vastaavia mutta tämän tutkimuksen eri osia koskettavia erillisiä tutkimuksia. Esimerkiksi Theseuksessa asiasanalla "SaaS" löytyy 26 hakutulosta (Theseus 2022).

Tämän tutkimuksen aihetta hyvin läheltä koskettava opinnäytetyö on Ossi Cornerin (2019) tekemä opinnäytetyö "Kannattavuuden avainluvut SaaS -yrityksessä". Kyseinen tutkimus ei suoranaisesti käsittele SaaS -tuotteen tuotteistamisprosessia mutta avainlukuja sekä kannattavuuden analysointia kylläkin. Kyseisen tutkimuksen tarkoitus on ollut löytää SaaS -toimialalla toimivalle toimeksiantajayritykselle kannattavuuden kannalta olennaiset avainluvut sekä kehittää menetelmä niiden seuraamiseksi. Kyseinen tutkimus antaa osviittaa tärkeistä tunnusluvuista sekä paljastaa useita mahdollisesti hyvin käyttökelpoisia lähteitä tätä tutkimusta varten. (Corner, 2019.)

Eräs toinen Theseuksesta löytyvä aiheeseen osuva opinnäytetyö on Miikka Nieminen (2021) tekemä tutkimus "B2B -asiakkuuksien hallinta SaaS -palveluntarjoajan näkökulmasta". Nimensä mukaisesti tutkimus kertoo SaaS -palveluntarjoajan B2B -asiakkuuksien hallinnasta ja täten omalta osaltaan koskettaa myös tämän tutkimuksen aihepiiriä hyvinkin oleellisesti. (Niemi, 2021.)

Nimenomaisesti SaaS -toimialalla asiakkuudenhallinta ja sen seuraaminen määrätyillä avainluvuilla on ensiarvoisen tärkeää, sillä palvelua ostetaan joko kuukausi- tai vuosikohtaisella käyttömaksulla, ja asiakkaan hankintakustannukset tyypillisesti ylittävät alkuun asiakkaalta saadun tulon. Tämä tarkoittaa sitä, että SaaS -yrityksen alkutaival saattaa olla hyvinkin tappiollista ja tulosta aletaan tehdä vasta jonkin ajan kuluttua toiminnan alettua jolloin asiakkaan pitämisen palvelun käyttäjänä pidemmän aikaa on ensiarvoisen tärkeää. (Skok, 2022.)

Kolmantena aiheeseen viittaavista opinnäytetöistä voitaisiin mainita Kustaa Kankaan (2019) Turun Ammattikorkeakoulussa tekemä tutkimus ”Asiakkaiden menestymisen varmistaminen SaaS -liiketoiminnassa”. Tutkimuksessa on tutkittu case -yrityksen Customer Success -menetelmän toimivuutta ja sitä, kuinka voidaan varmistaa asiakkaiden saama lisäarvo ja menestyminen yrityksen tuottaman palvelun avulla. Tämä on mielestäni SaaS -yrityksessä ensiarvoisen tärkeää, sillä se vähentää asiakaspoistumaa, tekee asiakkuuksista tuottavampia ja tuo mahdollista lisämyyntiä.

Yllämainituista opinnäytetöistä löytyy jonkin verran vastaavuuksia tähän työhön, mutta oikeastaan vain tunnuslukujen osalta. Etenkin Cornerin (2019) tekemä opinnäytetyö käsittelee pääasiassa tunnuslukuja jotka suurelta osin ovat samoja kuin tässäkin tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen uutuusarvo varsinkin tunnuslukujen osalta on mielestäni lähestymistavassa, jossa on käytetty haastattelututkimusta. Haastatteluilla on saatu tietoa kentältä siitä, sovelletaanko alalla näitä mittareita ja jos sovelletaan niin kuinka. Lisäksi aiemmin mainituissa töissä ei käsitellä tuotteistamista, joka on kuitenkin tässä työssä suhteellisen suuri osa. Tuotteistusnäkökulma on siis jo lähtökohtainen eroavaisuus yllämainitsemiini opinnäytetöihin.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Johdantoluvun jälkeen tutkimuksessa esitellään tietoperustaa. Luvussa kaksi kerrotaan SaaS -toimialasta ja kuvataan sen perusasioita. Luvussa kolme kerrotaan tuotteistamisesta. Luvussa avataan muun muassa tuotteistamisen käsitettä ja perehdytään tuotteistamiseen prosessina nimenomaan palveluiden tuotteistamisen näkökulmasta. Neljännessä luvussa perehdytään kannattavuuteen ja

tunnuslukuihin. Luvussa on tarkoituksena selvittää nimenomaisesti SaaS -toimialalle yleisesti aiemmin tärkeäksi havaittuja tunnuslukuja ja avata niiden käsitteitä sekä merkityksiä. Toisena osuutena luvussa neljä tutkitaan hieman kateuottolaskentaa ja sen perusteita. Luvussa käsitellään tarkemmin tiettyjä kateuottolaskennan osia, kuten esimerkiksi kriittistä pistettä.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä yleisellä tasolla sekä esitellään tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä muun muassa tutkimuskysymykset. Luvussa kuusi käsitellään tutkimusta ja sen toteutusta itsessään ja kuvataan tutkimuksen etenemistä ja valittujen menetelmien toteutusta. Kuudennessa luvussa käsitellään ja esitellään myös tutkimuksessa löydettyjä tuloksia niiden menetelmien avulla, jotka tutkimuksen alkaessa on määritelty. Viimeisessä luvussa on pohdinta, jossa nimensä mukaisesti pohditaan tutkimuksen tuloksia, niiden relevanttiutta, luotettavuutta sekä mahdollista sovellettavuutta jatkotutkimuksia tai varsinaista tuotteistusprojektia varten.

2 Software-as-a-Service (SaaS)

Tässä luvussa avataan käsitettä Software-as-a-Service, sen ominaisuuksia ja sen liiketoimintamalleja. Luvun sisältöön on haettu lähteitä muun muassa Google Scholarista, josta lähteiksi valikoitui muun muassa Jyväskylän yliopiston sekä erään kiinalaisen yliopiston materiaalia. Kyseisiä yliopistojen tuottamia tutkimusmateriaaleja voi pitää verrattain luotettavina ja laadukkaina tietolähteinä.

Luvussa on lisäksi pari lähdeä, jotka ovat internetartikkeleita. Pidän myös kyseisiä artikkeleita suhteellisen luotettavina ja laadukkaina, sillä artikkeleiden kirjoittajat ovat tunnistettavissa ja nopean taustaselonteon perusteella mielestäni he omaavat kompetenssia kirjoittamistaan aiheista. Luvussa on yksi lause, johon on viitattu niin sanotusti hieman yleispätevämmältä SaaS Finland: in ylläpitämältä alan toiminnasta kertovalla sivustolta, en kuitenkaan pidä kokonaisuuden kannalta järin merkittävänä vaikei tiedon kirjoittajaa ole tässä yhteydessä eritelty.

2.1 SaaS -käsite

SaaS -lyhenne tulee sanoista "Software-as-a-Service". Se tarkoittaa tilauspohjaista ohjelmistotuotetta, jossa itse ohjelmisto sijaitsee ulkoisilla servereillä, eikä käyttäjällä ole tarvetta asentaa haluttua ohjelmistoa omille tietokoneilleen. Tämän myötä ohjelmistoa käytetään ja tarjotaan internetin yli ja tyypillisesti käyttöliittymänä toimii internetselain. SaaS -ohjelmistoilla on paljon eri käyttömahdollisuuksia liiketoiminnassa, esimerkiksi tiedostonjako, sähköposti kalentereineen sekä CRM. (Grant, 2021.) Nimenomaan tilauspohjaisuus ja se, ettei ohjelmaa osteta yritykselle vaan maksetaan vain sen käytöstä, tekee kyseisistä ohjelmistotuotteista palveluita englanninkielisen nimensä mukaisesti (Grant, 2021).

Teknisesti ajatellen SaaS on yksi kolmesta pääkomponentista mitä tulee pilvilaskentaan. Nämä kolme pilvilaskennan pääkomponenttia ovat PaaS, joka tulee sanoista Platform-as-a-Service, IaaS, joka tulee sanoista Infrastructure-as-a-Service sekä SaaS. SaaS on näistä kolmesta se, joka toimii näiden kahden muun yläpuolella. (Tsai, Bai & Huang 2014, 1.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan juurikaan keskitytä SaaS:in tai minkään muunkaan pilvilaskennan muodon teknisiin aspekteihin sillä niillä ei ole tämän opinnäytetyön tai toimeksiantannon kannalta oleellista merkitystä.

2.2 Ominaisuudet

Yleisesti SaaS -pohjaisten ohjelmistotuotteiden etuna käyttäjää ajatellen pidetään sitä, että ne ovat helppoja ottaa käyttöön, helppoja päivittää ja että ne ovat käyttäjälle yleensä verrattain edullisia. Edullisuus käyttäjälle korostuu varsinkin käyttöä aloittaessa, sillä SaaS -palvelun ostavan yrityksen ei tarvitse tehdä suuria alkupanostuksia, kuten esimerkiksi ostaa ohjelmistolisenssejä useille eri tietokoneille. (Grant, 2021.) Kuitenkin toimeksiantajan tapauksessa asiakasyritys voi joutua tekemään alkupanostuksia jossain määrin, sillä tuotteena on kuitenkin yrityksen koko toiminnanohjausjärjestelmä. Kuitenkin ajatus siitä, ettei käyttäjän tarvitse tehdä suuria laite- ja/tai kertalicenssi hankintoja säilyy SaaS -toimintamallin mukaisesti. SaaS -tuotteiden veloitus tapahtuu tyypillisesti käytön mukaan kuukausittain tai vuosittain (SaaS Finland, 2022). SaaS -toimialan liiketoimintamalleista on kerrottu lisää alaluvussa 2.3.

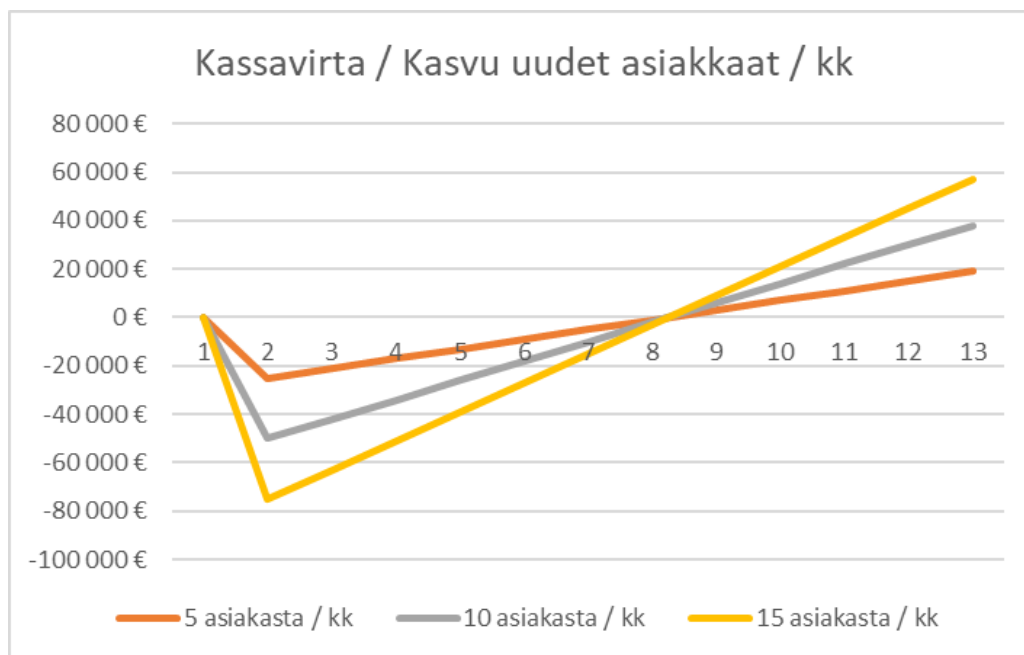
SaaS -tekniikan käyttö yrityksen hallinnassa vähentää myös käyttäjäyrityksen tarvetta investoida tietokonekalustoon, sillä ohjelmisto itsessään ei ole käyttäjäyrityksen omilla palvelimilla kuormittamassa laitteistoa (Grant, 2021). SaaS -ohjelmiston heikkouksia verrattuna perinteiseen yrityksen omille palvelimille asennettuun ohjelmistoon verrattuna voivat olla esimerkiksi internet-yhteyden hitaus, tietoturvaongelmat, kustomoinnin rajallisuus sekä hallitsemattomuus (Grant, 2021).

Tunnusomaista SaaS -liiketoiminnalle on palveluntuottajayrityksen näkökulmasta kustannusten etukenoisuus ja tuottojen syntyminen pidemmän ajan kuluessa. Käytännössä mitä enemmän asiakkuuksia yritys hankkii toiminnan alussa, sen enemmän pääomaa toiminta vaatii. Toiminnan alkupäässä toiminnan kasvu ja kasvattaminen siis selvästi luo kustannuksia, tosin sikäli asiakkuuksista onnistutaan pitämään kiinni tulee tuottokäyräkin taittumaan ylöspäin jyrkästi toiminnan päästyä vauhtiin. Tämä taas johtuu toiminnan luonteesta, sillä asiakkaan hankintahinta (CAC) on suhteessa ensimmäisiin asiakkaalta saataviin maksuihin arvokas. Tämän vuoksi asiakkuuksista on äärimmäisen tärkeää pitää kiinni, että saavutetaan vähintään asiakkaan eliniänarvon (LTV) sekä asiakkaan hankintahinnan välinen suhteellinen tavoite (LTV/CAC). Kuten sanottua, toimialalla tyypillisesti tuotot tulevat ajan ja kuukausien kuluessa. Toiminta- ja kustannusrakenne taas mahdollistavat toisaalta sen, että tietyssä pisteessä asiakkaalta saatavat tuotot voivat alkaa kasvaa hyvinkin eksponentiaalisesti. (Skok, 2022.) Lisää yllämainituista tunnusluvusta luvussa 4.

Kassavirralla, jota kutsutaan myös Cash Flow: ksi englanninkielisen nimensä mukaan, tarkoitetaan lyhykäisyydessään rahan nettomääräistä liikettä sisään yritykseen ja yrityksestä ulos. Positiivinen kassavirta tarkoittaa sitä, että yritykseen tulee enemmän rahaa kuin sieltä lähtee ja negatiivinen taas päinvastaista. Kassavirta erotellaan tyypillisesti kolmeen kategoriaan, jotka ovat kassavirta liiketoiminnasta, kassavirta sijoitustoiminnasta ja kassavirta rahoitustoiminnasta. (Hayes, 2022.) Tässä tutkimuksessa kassavirrasta puhuttaessa tarkoitetaan vain kassavirtaa varsinaisesta liiketoiminnasta.

Kuviossa 1 on tarkoitus havainnollistaa kasvun merkitystä kassavirtaan sikäli kun toiminta on kuukausiveloitus pohjaista. Ojala (2013, 2-5) esittelee SaaS -toimialalle pari eri liiketoimintamallia. Eri toimintamalleja SaaS -toimialalla ovat

esimerkiksi käyttöpohjainen veloitus, Pay Per Use, sekä ohjelmiston vuokraus. Lisää SaaS-toimialan liiketoimintamalleista seuraavassa alaluvussa.



Kuvio 1. Kasvun merkitys kassavirtaan (mukaiillen Skok 2022).

Kuviossa 1 on havainnollistettu kassavirran ja uusien asiakkaiden määrän suhteesta SaaS -toimijalle tyypillisessä hypoteettisessa tilanteessa, jossa aloitetaan asiakashankinta nolista. Esimerkin hypoteettisessa tilanteessa kasvu olisi aina sama, joko 5, 10 tai 15 asiakasta kuukaudessa, CAC: n ollessa 5 000 € ja kuukausittaisen asiakkaalta saatavan maksun ollessa 800 €.

2.3 SaaS ja sen eri liiketoimintamallit

Termillä liiketoimintamalli tarkoitetaan lyhykäisyydessään yrityksen suunnitelmaa tehdä voittoa. Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen tuotteet sekä palvelut, kohdemarkkinan sekä oletetut kustannukset. Selkeällä liiketoimintamallilla on merkitystä muun muassa sijoittamisen houkuttelevuuden sekä esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnin ja motivoinnin kannalta. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan lähtökohtaisesti siis koko liiketoiminnan ydintä ja ajatusta liiketoiminnan takana. Keskiössä on asiakkaan tarpeiden täyttäminen johdonmukaisesti siten, että se on taloudellisesti kannattavaa. (Kopp, 2020.)

Käyttöpohjaisen veloituksen pohjana voidaan käyttää esimerkiksi tietyn rutiinin suoritusta, suoritettujen transaktioiden määrää tai vaikkapa aikaa, jonka

ohjelmisto on ollut käytössä. Ohjelmiston jakelijalle etuna Pay Per Use -mallissa on se, että asiakaskuntaa on mahdollista laajentaa helpommin. Asiakaskunnan laajentuessa myös tietoisuus eri alojen ja kohderyhmien verkostoissa leviää palveluntuottajan palvelusta ja on mahdollista, että asiakashankinnan hinta putoaa sillä tieto palvelusta leviää orgaanisesti eri verkostoissa. Myös tiukan budjetin kanssa kamppailevat asiakkaat ovat helpommin saatavissa asiakkaiksi ja veloitusmalli soveltuu muun muassa esimerkiksi tilanteeseen, jossa käyttäjäyritys tarvitsee ohjelmistoa nimenomaisesti jonkin tietyn proseduurin suorittamiseen. (Ojala 2013, 2.)

Ojalan mukaan (2013) veloitusmallin ongelmina voitaisiin mainita esimerkiksi tuottojen ennustettavuuden heikkous sekä mataluus. On mahdollista, ettei asiakas kohtaista hankintahintaa ja tuotekehityskustannuksia saadakaan katettua, sillä asiakkaan on suhteellisen helppoa ja edullista vaihtaa Pay Per Use -veloitusmallissa toiseen palveluntarjoajaan. Asiakkaan näkökulmasta myös tietoturva on tärkeässä roolissa, varsinkin jos ohjelmistoa käytetään ydinliiketoiminnan hoitoon. Käyttäjäyritys ei välttämättä tiedä tarkalleen mihin heidän tietonsa on varastoitu jos palveluntarjoaja käyttää julkista pilvipalvelua. Jos kävisi niin, että pilvipalvelun tarjoaja katoaisikin yhtäkkiä markkinoilta, seuraukset voisivat olla Ojalan (2013) mukaan suorastaan katastrofaaliset sekä välittömät. (Ojala 2013, 2-3.)

Toisena Ojalan mainitsemana (2013, 2-5) liiketoimintamallina on jo aiemmin tässä luvussa eri termein sivuttu ohjelmiston vuokraus -malli. Tässä luvussa aiemmin vuokrausmallia sivuttiin muun muassa termillä kuukausipohjainen veloitus. Teknisesti ohjelman käytettävyyys, sekä edut ja haitat säilyvät monelta osin samana molemmissa liiketoimintamalleissa. Suurimmat erot tulevat muun muassa hinnoittelun joustavuudesta ja siitä, että käyttäjäyritys tietää kustannuksensa ja toimittajayritys tietää tulonsa paremmin etukäteen. Käyttäjäyritys myös maksaa sovitun vuokrasumman, käytti se palvelua tai ei. Toimittajayritys myös pääsee siinä määrin helpommalla, ettei sen tarvitse seurata asiakasyrityksen ohjelmiston käytön määrää. (Ojala 2013, 3-4.) Toimeksiantajan tuotteen ollessa ERP-järjestelmä, voisi ajatella sen olevan asiakasyrityksellä käytössä jatkuvasti. Tällöin voisi olla järkevä ajatus käyttää perusveloituksen perusteena edellä mainittua ohjelmiston vuokraus -mallia, johon sitten lisätään mahdolliset lisäpalvelut tai muut vastaavat kustannukset.

On myös huomionarvoista, että joissain tapauksissa pilvipalveluita on mahdollista tarjota myös käyttäjäyrityksen oman yksityisen pilven sisällä, jolloin tietoturvaan liittyvät sekä muut pilven tarjoajaan liittyvät riskit huomattavasti pienenevät (Ojala 2013, 2).

3 Tuotteistaminen

3.1 Tuotteistamisen käsite

Parantaisen (2007) mukaan tuotteistaminen on käsitteenä sellainen, ettei sille ole olemassa määritelmää joka olisi ainut ja oikea. Hän mainitsee esimerkinomaisesti kaapeleiden värikoodatut liittimet, joka voi joidenkin mielestä olla hyvin tuotteistettu tuote. Vastaavasti hän mainitsee esimerkkinä myös konepajan tuotepäällikön, jonka tulee keksiä uudelle pumpulle hinta sekä tuotekoodi. Tämä konepajan tuotepäällikkö voi tässä yhteydessä puhua tuotteistamisesta. Mielestäni yllämainitun ajattelun perusteella tuotteistamisella voisi tiivistettynä tarkoittaa esimerkiksi jonkin tuotteen tai tuotekokonaisuuden määrittämistä valmiiksi hinnalla X myytäväksi paketiksi. Tällöin hyvin tuotteistetusta tuotteesta tiedetään mitä saadaan ja millä rahalla. (Parantainen 2007, 11.)

Toisaalla Suominen, Kantola ja Tuominen (2009) kuvaavat tuotteistamisen terminä tarkoittavan standardisoitua prosessia, jonka tavoitteena on tuottaa korkealaatuinen kaupallinen tuote tai tuotetun informaation perusteella kehitetty markkinoilla elinkelpoinen palvelu. He erityisesti mainitsevat tuotteistusprosessissa korostuvan korkean laadun, asiakaskysynnän sekä markkinaorientoituneisuuden. Tutkimuksessaan he myös kuvaavat termin kutakuinkin käsittävän kaikki uuden tuotteen syntymisen vaiheet ”kerätyn informaation muovaamisesta valmiin tuotteen muotoon”. (Suominen ym. 2009, 10.)

Eroavaisuuksia tuotteistamisen käsitteen määrittelyssä vaikuttaisi kuitenkin olevan. Esimerkiksi Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen ja Martinsuo (2015, 5) jotka tutkimuksessaan puhuvat nimenomaan palvelujen tuotteistamisen näkökulmasta, tahtovat omassa määritelmässään korostaa Suominen ym. (2009, 10)

määrittelystä poiketen sitä, ettei tuotteistaminen ole sama asia kuin standardisointi. Tuomisen ym. (2015, 5) mielestä tuotteistamisen perimmäinen ajatus on löytää räätälöinnin ja standardisoinnin välinen tasapaino, sillä heidän mielestään asiakaskohtainen räätälöimisen mahdollisuus tiettyyn pisteeseen asti tulee säilyttää kun puhutaan palveluista ja niiden perusluonteesta.

Termiä ”tuotteistaminen” itsessään tutkiessa on myös huomionarvoista se, ettei sen englannin kielinen versio ”productization” tai ”productisation” vaikuttaisi olevan kovinkaan laajassa käytössä ainakaan internet -hakujen pohjalta. Jo Suominen ym. (2009, 5) mainitsevat tutkimuksessaan, etteivät löydä termin englanninkielistä vastinetta Oxfordin englannin kielen sanakirjasta. Tätä tutkimusta tehdessä termiä ei löytynyt ainakaan perusmuotoisesta kirjamuotoon painetusta englanti-suomi-sanakirjasta. Internet -hakujen perusteella saa sellaisen kuvan, että termi on suomen kielessä verrattain runsaasti käytetty ja tämän myötä hakujen perusteella löytää myös useita suomalaisten tekemiä englanninkielisiä tutkimuksia, joissa on käytetty termin englanninkielisiä versioita.

Tuotteistamisen käsitteen jatkomäärittelyssä tulee myös pitää mielessä se, puhutaanko niin sanotusta ulkoisesta vai sisäisestä tuotteistamisesta. Näiden erona on se, että ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvä osuus palvelun tärkeimmistä osista jotka voidaan painaa esimerkiksi myyntimateriaaleihin ja sisällyttää palvelunkuvauksiin. Sisäisellä tuotteistuksella taas tarkoitetaan sitä, kun palveluntuottaja yrityksen sisällä yhdenmukaistaa ja määrittää palveluprosessit, toimintatavat sekä vastuut asiakasnäkökulman mielessä pitäen. (Tuominen ym. 2015, 5.)

3.2 Palvelun tuotteistaminen

Parantainen (2007, 38) vertaa tuotteistetun palvelun pääpiirteitä verrattuna tuotteistamattomaan ja toteaa, että selkeitä eroja ovat ostamisen helppous, ominaisuuksien vahvuus, tehokkuus myynnissä ja markkinoinnissa sekä monistamisen helppous. Yhdeksi tuotteistamisen tärkeimmistä tavoitteista hän nimeää nimenomaan ostamisen tekemisestä mahdollisimman helppoa.

Parantaisen (2007) mukaan tuotteistettu palvelu olisi hyvä jakaa moduuleiksi, sillä monesti koko paketin ostaminen voi asiakkaasta tuntua liian riskialttiilta.

Kun asiakkaalle on saatu myytyä yksi osuus palvelusta, joka on helposti ostettava ja hän on todennut myyjäyrityksen luotettavaksi, on seuraavan ja taas seuraavan moduulin myyminen asiakkaalle lähtökohtaisesti helpompaa. Moduulijattelun etuna on myös se, että myyjäyrityksen on mahdollista toimittaa tuotteistettuja palveluita, jotka kuitenkin ovat räätälöityjä asiakkaalle. (Parantainen 2007, 52-53.)

Myös Jaakkolan (2011) tutkimuksessa, jossa haastateltiin asiantuntijayrityksiä palveluiden tuotteistamisesta, tuli ilmi yritysten ajatusmalli palveluiden tuotteistamisesta nimenomaisesti edellä jo mainitun Parantaisen kuvaileman moduulijattelun mukaisesti. Esimerkkitapauksissa puhuttiin muun muassa termeillä ”palvelupaketti” tai ”palvelumoduuli”. Tutkimuksen kohteena olleet yritykset olivat varmoja, että asiakkaat odottavat selkeitä, hyvin eriteltyjä palveluita ja tähän päästiin eriyttämällä palvelun osia pienemmiksi palasiksi, kuten esimerkiksi edellä mainitun kaltaisiksi palvelumoduuleiksi. Tämän myötä asiakkaalle oli helpompi kuvailla ja selittää tuotteen sisältö. (Jaakkola 2011, 224-225)

Hyvin tuotteistetusta palvelusta esimerkkinä Parantainen (2007) käyttää muun muassa hypoteettista tilannetta jossa jokin ulkopuolinen toimija, esimerkiksi ulkomainen ostaja, ostaa palveluyrityksen ja ottaa sen toiminnan haltuunsa. Tämän jälkeen uusi omistaja irtisanoisi koko henkilöstön yrityksen johtoa myöden välittömästi ilman velvoitetta tehdä päivääkään töitä. Heti tämän tapahtuman jälkeisenä päivänä konttorin valtaisivat täysin uudet ammattilaiset, jotka eivät koskaan ole kuulleetkaan esimerkkirytyksen palvelusta. Hyvän tuotteistuksen merkki olisi, jos kyseinen yritys pystyisi jatkamaan palvelun tuottamista parissa viikossa vastaavalla tavalla kuin ennenkin. Tähän onnistumiseen avainsana on monistumisen mahdollistava laadukas ja tarkka dokumentointi. Tällöin kyseessä voidaan Parantaisen mukaan sanoa olevan palvelutuote. (Parantainen 2007, 12)

Jaakkolan (2011) mukaan yksi syy siihen, miksi palvelutuotteita ja/tai asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä on tarvetta tuotteistamiselle on se, että palvelu saadaan näyttämään asiakkaan silmissä konkreettisemmalta tuotteelta. Tutkimuksessa viitataan ”yleisesti tiedossa olevaan faktaan” jonka mukaan ostajat tuntevat suurta riskiä ostaessaan asiantuntijapalveluita niiden abstraktin luonteen vuoksi. Tuotteistuksella, tai niin sanotulla palvelupakettien luomisella,

joka sisältää palvelun selkeän esitellyn sisällön, hinnan ja toimituspäivän, saada palvelutuotteelle tai asiantuntijapalvelulle luotua asiakkaan mielessä samankaltaisuuksia ja yhtymäkohtia verrattaessa sitä fyysiseen tuotteeseen. Tämän myötä ostajan riskin ajatellaan laskevan. (Jaakkola 2011, 225)

Toimeksiantajan tuotteistuksen kohteena oleva palvelu kuitenkin eroaa esimerkiksi asiantuntijapalveluista, joten yllämainittu vertaus palvelutuotteen abstraktiuteen ei täysin päde tutkimuksen kohteena olevien SaaS -palveluiden kanssa. Toimeksiantajan ja SaaS -palveluiden tapauksessa asiakas kuitenkin lopulta vastaanottaa selvän tuotteen jonka hän näkee käytössä vaikkakin veloitusmalli nimenomaan perustuu palveluun eikä fyysisen tuotteen omistusoikeuden myymiseen.

Toimeksiantajan tapauksessa palvelun tuotteistamisella voitaisiin nimenomaisesti tarkoittaa erilaisten moduuleiden luomista ja ohjelmistotuotteen pilkkomista jossain määrin pienempiin osiin. Tämän myötä tuotteistaminen tarkoittaisi juuri tietyyntyyppisten palvelupakettien luomista ja niiden selkeää hinnoittelua. Esimerkiksi voidaan ajatella tietyn ERP-järjestelmän perusosan kuuluvan normaali-tilaukseen ja tämän perusosan päälle sitten voitaisiin ostaa lisäosia.

3.3 Tuotteistamisen prosessi

Tuominen ym. (2015, 10-11) kuvaavat tuotteistamisprosesseja olevan kolmea eri muotoa. Nämä muodot ovat perinteinen, ketterä sekä iteratiivinen tuotteistamisprosessi. Näistä perinteinen edustaa suoraviivaisesti etenevää check list -tyyppistä tapaa, jossa eteneminen tapahtuu lineaarisesti. Perinteisessä mallissa tuotteistamisen ajatellaan tapahtuvan kerran, jonka jälkeen tuotteen ajatellaan olevan myyntivalmis. Tutkijoiden mukaan tämä on konsulttikirjallisuudessa tyypillisesti nähty tuotteistamisen muoto. (Tuominen ym. 2015, 10-11.)

Toinen muoto Tuominen ym. (2015) mukaan on ketterä tuotteistamisprosessi. Tämä on tyypillinen valinta tilanteessa, jossa tuote pyritään saamaan markkinoille mahdollisimman pian. Tuotteistamisprosessissa keskitytään ensimmäiseksi asiakkaille näyttäytyvien, ulkoisten asioiden kuvaamiseen ja myynti aloitetaan tyypillisesti jo tuotteistamisprosessin ollessa vaiheessa. Palvelut

kehitetään loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10-11.)

Kolmas muoto on iteratiivinen tuotteistamisprosessi, jonka lähtökohtana on palvelun tuotteistus vaiheittain. Prosessi sekä tuote suunnitellaan joustaviksi ja tavoite on muodostaa palvelu joka on jatkuvasti kehittyvä. Suunnitelmana on saada tuotteistusprosessin tuloksena syntyneestä tuotteesta jatkuvasti parempia ja uudistettuja versioita eikä suinkaan lopettaa prosessia myynnin alkaessa. (Tuominen ym. 2015, 11.)

3.4 Tuotteistamisen merkitys liiketoiminnan käynnistyksessä

Parantainen (2007) käyttää tuotteistus -ajattelua havainnollistaessaan esimerkkinä ravintolaa ja sen konseptia. Luonnollisestikaan ravintolassa ei voi tilata mitä mieleen juolahtaa vaan keittiömestari on päättänyt ruokalistan valmiiksi ja sen jälkeen asiakas päättää listalla olevasta valikoimasta mitä hän aikoo syödä. Jollain muulla tavalla ravintola-asiointin eteneminen tuntuisi jokseenkin käsittämättömältä. Silti ravintoloitsija on luonut konseptiinsa erilaisia moduuleita joita yhdistämällä asiakkaalla on suhteellisen paljon eri vaihtoehtoja. Ajatellaan, että ruokalistalla olisi 10 alkuruokaa, 10 pääruokaa sekä 5 jälkiruokaa. Tämä tuottaa asiakkaalle 500 erilaista vaihtoehtoa ruokatilaukseensa. Tähän tulee toki lisätä vielä eri juomavaihtoehdot. (Parantainen 2007, 21-23.)

On tietenkin ymmärrettävä, etteivät toimialat ole veljiä keskenään ja eroavuuksia on huomattavasti. On kuitenkin hyvä huomata, että toisiin toimialoihin vertaaminen voi avata silmiä. Parantainen (2007, 35) muistuttaa, että esimerkiksi suurin osa asiantuntijapalveluista muodostuu edelleen improvisoinnin tuloksena mutta voi olla aiheellista kuitenkin miettiä onko se tehokasta tai kannattavaa. Aloittavan yrityksen voi olla aiheellista ajatella tuotteistusta jo hyvissä ajoin.

4 Kannattavuus ja tunnusluvut

Lähtökohtaisesti yritystoiminnan tarkoitus on olla kannattavaa. Yritystoiminnassa kannattavuutta voidaan kuitenkin tarkastella useista eri näkökulmista ja tämän vuoksi onkin olemassa erilaisia tunnuslukuja, joita voidaan laskea esimerkiksi suoraan tuloslaskelmasta joko euromääräisenä tai vaihtoehtoisesti suhdelukuna liikevaihtoon nähden. (Eklund & Kekkonen 2014, 72.) Yksinkertaisimmasta päästä oleva mittari kannattavuudelle on ilman arvonlisäveron osuutta ilmoitettu yrityksen tulos eli liiketulos. Kokonaistulosta laskettaessa yrityksen kaikista tuotoista, mukaan lukien käyttöomaisuuden myynti sekä varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta saadut tulot, vähennetään kaikki kustannukset. Kaikkiin kustannuksiin sisältyvät nimensä mukaisesti kaikki kustannukset, kuten esimerkiksi muuttuvat kustannukset, kiinteät kustannukset, poistot, korot sekä verot. Liiketuloksella saadaan selvitettyä varsinaisen liiketoiminnan kannattavuus, muttei siitä saada selville esimerkiksi sitä, kuinka paljon yritys maksaa veroja tai sitä millainen on toiminnan rahoituspohja. (Eklund & Kekkonen 2014, 72-73.)

Kuitenkin yrityksen toimintaa ohjatessa ja päätöksenteossa tarvitaan muitakin mittareita, joilla mitata kannattavuutta. Yleisesti käytetään sekä myyntikatetta, toiselta nimeltään katetuotto, sekä käyttökatetta (EBITDA). Näistä ensin mainittu, eli katetuotto, lasketaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Muuttuviin kustannuksiin sisällytetään esimerkiksi tuotteiden tuotanto- ja/tai hankintakustannukset. Katetuottoa laskettaessa huomioidaan vain myynnistä saatu tuotto, eikä muita mahdollisia tuottoja. Katetuotto kertoo lähinnä yrityksen myymien tuotteiden kannattavuuden koko yrityksen kannattavuuden sijasta. (Eklund & Kekkonen 2014, 73-74) Taulukossa 1 on esimerkki katetuoton ja katetuottoprosentin laskemisesta.

	€	%
Liikevaihto	2 500 000 €	100,00 %
Materiaaliostot ym.	-1 000 000 €	40,00 %
Henkilöstökulut	-650 000 €	26,00 %
Muuttuvat kustannukset yhteensä	-1 650 000 €	66,00 %
Katetuotto	850 000 €	34,00 %

Taulukko 1. Katetuoton ja katetuotto-% laskeminen (mukaillen Eklund & Kekkonen 2014.)

Katetuotto, katetuotto-% sekä alaluvussa 4.1.1 esitelty kriittinen piste ovat osa katetuottolaskentaa. Katetuottolaskennan ajatus on tarkastella sitä riippuvuutta,

joka toiminnassa on sen laajuuden sekä kannattavuuden välillä toiminta-asteen muuttuessa kapasiteetin sallimissa rajoissa. Katetuottolaskennassa on muutama perustavaa laatua oleva oletamus. Katetuottolaskennassa oletetaan yksikköhintojen pysyvän samoina, sekä luodaan oletus että kustannukset on mahdollista jakaa muuttuviin sekä kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskennan perusoletuksiin kuuluvat myös oletukset, joiden mukaan muuttuvat kustannukset muuttuvat tasaisessa suhteessa sekä kiinteät kustannukset säilyvät samana. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20-21)

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 36) mukaan katetuottolaskenta on lyhyemmällä aikavälillä helppokäyttöinen menetelmä kun halutaan esimerkiksi vertailla edessä olevia vaihtoehtoja, ajatella hinnoittelua tai parantaa kannattavuutta. Eskolan ja Mäntysaaren (2006) ajattelun mukaan katetuottolaskennan periaatteet soveltuvat hyvin myös useaan palvelusektorilla toimivaan yritykseen. Erityisesti palveluyritykset eroavat esimerkiksi tukkumyyntiliikkeestä siinä suhteessa, että palveluyrityksen suurin kustannus on pääasiassa hyvin usein työkustannus. Asiakkaat palveluyrityksissä ovat monesti toisistaan hyvinkin poikkeavia ja tämän vuoksi niille voikin olla huomattavasti kannattavampaa laskea asiakaskohtaisia kannattavuuksia esimerkiksi tuotekohtaisen kannattavuuden sijaan ja tällöin katetuottolaskenta sopii hinnoittelun perustaksi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40.)

Toimeksiantajan näkökulmaa ja SaaS -toimialaa yleisemmin ajatellessa tulee kuitenkin pitää mielessä alan erityinen luonne. Säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain, veloittavassa ohjelmistotuotteessa ei vielä ensimmäisen asiakasmaksun kohdalla saada katettua muuttuvia, kiinteitä eikä asiakashankinnan kustannuksia. Toisaalta kustannusten näkökulmasta voi olla niinkin, että asiakkaaseen kohdistuu kustannuksia suurelta osin asiakkuuden hankkimisen aikaan, eikä juurikaan enää myöhemmin. Sikäli toiminnassa haluaa soveltaa katetuottolaskennan lainalaisuuksia, tulee niitä mielestäni alan toimialan luonteen vuoksi hieman soveltaa. Näistä asioista lisää jäljempänä tässä luvussa.

Käyttökate taas vastaavasti lasketaan vähentämällä tuotoista sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Kuitenkaan veroja, korkoja sekä poistoja ei huomioida, tästä myös tunnusluvun englanninkielinen lyhenne EBITDA joka tulee sanoista "earnings before interest, taxes, depreciation and amortization". Käyttökatean analysoinnilla voidaan selvittää yrityksen kannattavuutta ottamatta

kuitenkaan huomioon investointeja, niiden kustannuksia sekä yrityksen rahoituksen rakennetta. Edellä mainittujen tunnuslukujen arviointi euromääräisesti on haasteellista joten yleensä ne ilmoitetaan prosenteissa suhteutettuna liikevaihtoon. (Eklund & Kekkonen 2014, 73-74) Alla olevassa taulukko 2, jossa lasketaan käyttökate (EBITDA) sekä käyttökateprosentti.

	€	%
Liikevaihto	2 500 000 €	100,00 %
Materiaaliostot ym.	-1 000 000 €	40,00 %
Henkilöstökulut	-650 000 €	26,00 %
Muuttuvat kustannukset yhteensä	-1 650 000 €	66,00 %
Katetuotto	850 000 €	34,00 %
Liiketilän kustannukset	-450 000 €	18,00 %
Muut kiinteät kustannukset	-100 000 €	4,00 %
Kiinteät kustannukset yhteensä	-550 000 €	22,00 %
Käyttökate (EBITDA)	300 000 €	12,00 %

Taulukko 2. Käyttökateprosentin laskeminen.

On myös tunnuslukuja, joita ei voida laskea suoraan tuloslaskelmasta ja näitä ovat muun muassa tässä tutkimuksessa jäljempänä esitellyt asiakashankintaan sekä asiakaspoistumaan liittyvät tunnusluvut, jotka ovat Skokin (2022) mukaan SaaS -liiketoiminnassa ja sen suunnittelussa sekä seurannassa erityisen tärkeitä toiminnan luonteen vuoksi.

4.1 Mittarit

Tässä luvussa esitellyt tunnuslukumittarit ovat niitä, joiden valossa tässä tutkimuksessa on tarkoitus arvioida kannattavuutta. Asiakashankintaan ja -poistumaan liittyvät mittarit on valittu David Skokin (2022) SaaS -toimialalle suosittelamista mittareista.

Kriittinen piste on valittu tähän tutkimukseen mittariksi ensinnäkin sen vuoksi, että voidaan arvioida kuinka paljon tuloja tarvitaan kuukaudessa toiminnan jatkumiseksi sekä myös siksi, että sen kautta voidaan myös arvioida tarvittavan markkinaosuuden laajuutta toiminnan alkaessa. Toisaalta kriittinen piste on myös mukana tietyn tyyppisenä vertailutunnuslukuna jonka myötä voidaan vertailla sitä, seuraavatko SaaS-toimialan yritykset tällaisia perinteisempiä tunnuslukuja juurikaan.

4.1.1 Kriittinen piste

Kriittinen piste on yksi katetuottolaskentaan ja katetuottoajatteluun liittyvistä tunnusluvuista (Eklund & Kekkonen 2014, 79). Kriittisen pisteen ajatus tunnusluvuina on kertoa se tarvittava myynnin määrä, joko kappale- tai euromääräisenä, jolloin yrityksen tulos on vielä nolla. Tällöin kriittinen piste ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret. Jotta kriittisen pisteen laskeminen olisi mahdollista, tulee tietää yrityksen katetuotto-% sekä kiinteät kustannukset. Kriittisen pisteen kaava on seuraava: kiinteät kustannukset / katetuotto-% x 100. Vastavasti taas kappalemääräinen kriittinen piste saadaan jakamalla euromääräinen kriittinen piste yhden tuotteen myyntihinnalla. (Eklund & Kekkonen 2014, 82.)

Toimeksiantajan näkökulmasta kriittisen pisteen selvittäminen auttaa yritystä haarukoimaan sitä, kuinka suuren markkinaosuuden se tarvitsee tuotteelleen saadakseen toiminnan pysymään kannattavana. Ennen tätä markkinaosuus - arviota tulee kuitenkin selvittää toimialan suuntaa antava hintataso. Alla esimerkki euromääräisestä kriittisestä pisteestä perustuen tässä luvussa aiemmin esitettyyn taulukkoon 2.

Kiinteät kustannukset	550 000 €
Katetuotto-%	34 %
Kriittinen piste	1 617 647 €

Taulukko 3. Kriittinen piste

4.1.2 Asiakashankinnan hinta ja asiakkuuden eliniänarvo

Asiakashankinnan hinta tai yleisesti CAC (Customer Acquisition Cost) on SaaS -liiketoiminnassa tärkeä mittari ja hyvin oleellinen kustannus (SaaS Finland, 2022). CAC lasketaan jakamalla myynnin ja markkinoinnin kustannukset uusien asiakkaiden määrällä (CFI, 2022b). Alla esimerkki CAC: n laskemisesta, vertailujaksona yksi kvartaali.

	Myyntin palkkiot / €	Markkinointikampanjat / €	Yhteensä / €	Uudet asiakkaat / kpl
Tammikuu	4 500 €	7 500 €	12 000 €	50
Helmikuu	5 000 €	3 500 €	8 500 €	27
Maaliskuu	4 500 €	5 000 €	9 500 €	35
Yhteensä	14 000 €	16 000 €	30 000 €	112

$$\text{CAC} = 30\,000 \text{ €} / 112 = 267,86 \text{ €}$$

Taulukko 4. CAC: n laskeminen

Asiakashankintahinnan kanssa käytetään vertailulukuna yleisesti asiakkuuden eliniän arvoa (LTV tai CLV), jolloin voidaan mitata asiakkuuden arvoa suhteessa asiakkaan hankintakustannuksiin (CFI, 2022a). Edellä mainitut lyhenteet muodostuvat seuraavasti: LTV – Life-time Value ja CLV – Customer Life-time Value. Asiakkuuden eliniän arvo taas saadaan laskemalla asiakkaalta oletettavasti saatava kate koko asiakkuuden ajalta (CLV). SaaS Finlandin (2022) mukaan yleisesti SaaS -yrityksissä asiakkaalta saatu kate ja bruttotuotto ovat niin lähellä toisiaan, että tyyppillisesti eliniän arvon laskennassa voidaan käyttää myös bruttotuottoa (LTV).

Jotta asiakkuuden eliniän arvoa voitaisiin arvioida, täytyy yrityksen tietää oletettu asiakkaan elinkaari. Tätä voidaan arvioida asiakaspoistumalla (Churn), joka myös on SaaS -yrityksissä hyvin oleellinen tieto. Käytännössä tämä prosentteina ilmoitettava luku kertoo sen, kuinka suuren osuuden tuotoistaan yritys menettää vertailukauden aikana kun ei oteta huomioon uusasiakashankinnan tuomia uusia asiakkuuksia. (SaaS Finland, 2022.) Alla yksinkertainen esimerkki LTV:n laskemisesta.

Keskimääräinen vuosituotto per asiakas	Keskimääräinen asiakkuuden kesto / vuotta
300 €	3

$$\text{LTV} = 300 \text{ €} * 3 = 900 \text{ €}$$

Taulukko 5. LTV: n laskeminen

Kun yrityksen tiedossa on CAC ja CLV tai LTV voi yritys laskea niiden suhdeluvun. Yritys voi määrittää itselleen tavoitteen esimerkiksi LTV 4:1 CAC. Tämä tarkoittaisi sitä, että asiakkuus tuo elinkaarensa aikana nelinkertaisen määrän tuloa hankkimiskustannukseensa verrattuna. Yrityksen tulee toki myös asettaa ajallinen tavoite tämän suhdeluku -tavoitteen saavuttamiseksi, jolloin tiedetään

kuinka kauan tavoitteeseen pääseminen kestää. (SaaS Finland, 2022.) Alla yksinkertainen esimerkki LTV/CAC-suhdeluvun laskemisesta, jossa asiakkuuden arvo on 3,36-kertainen suhteessa sen hankintakustannukseen.

LTV	CAC	Suhdeluku
900 €	268 €	3,36

Taulukko 6. Taulukoiden 1 & 2 arvojen perusteella laskettu LTV/CAC-suhdeluku

Skokin (2022) mukaan ohjenuorana hyvälle SaaS -toimijalle voisi pitää yllä esitellyn suhdeluvun tason saaminen yli kolmeen ja ajanjakson, jossa tämä saavutetaan, pitämistä alle 12 kuukaudessa. Hän kuitenkin muistuttaa, etteivät kaikki tilanteet ole samanlaisia ja joskus on mahdollisuus suoriutua huomattavasti paremminkin.

4.1.3 Asiakaspoistuma (Churn)

Kuten edellisessä alaluvussa kerrottiin, SaaS -yrityksissä ja toimialalla on tärkeää seurata asiakaspoistumaa (Churn). Asiakaspoistumaa tarkemmin voidaan seurata esimerkiksi kohorttianalyysillä, jossa otetaan tietyinä kuukautena asiakkuuden aloittanut asiakasryhmä ja seurataan sen asiakaspoistumaa. Tämänkaltaisen analyysin avulla voidaan seurata sitä, kuinka kauan keskimääräinen asiakas on käyttänyt palvelua ja onko palvelun käyttö lopetettu esimerkiksi heti ensimmäisten kuukausien aikana. Voidaan myös analysoida sitä, että tasoittuuko asiakaspoistuma yleensä tietyssä vaiheessa Tämän jälkeen yrityksellä on mahdollisuus analysoida tilannetta tarkemmin ja yrittää tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Skok, 2022.) Alla esimerkki taulukosta, jolla esimerkiksi kuukausittaista asiakaspoistumaa voi seurata.

Kohortti	Kuukautta käytön aloittamisen jälkeen						
	1	2	3	4	5	6	7
Tammikuu	95 %	89 %	85 %	82 %	80 %	80 %	78 %
Helmikuu	94 %	89 %	87 %	85 %	85 %	84 %	
Maaliskuu	88 %	80 %	78 %	77 %	75 %		
Huhtikuu	92 %	88 %	82 %	78 %			
Toukokuu	98 %	86 %	80 %				
Kesäkuu	97 %	87 %					
Heinäkuu	95 %						

Taulukko 7. Asiakaspoistuman seurantataulukko. Taulukon malli, David Skok (2022).

Asiakaspoistuman merkitystä miettiessä tämän tutkimuksen toimeksiantajan näkökulmasta, on hyvä huomioida ohjelmistotuotteen tyyppi ja laatu. Toimeksiantajayrityksen tuote tulee olemaan ERP-järjestelmä, jonka hankinta on asiakkaalle lähtökohtaisesti suuri asia. Vaikka asiakaspoistuman seuraaminen on selvästikin SaaS -toimialalla tärkeää ja yleistä, on vaikea nähdä kuukausittaisen asiakaspoistuman seuraamista tilastoista yrityksen ykkösprioriteettina rajatun B2B -asiakaskunnan ERP-markkinassa toimiessa.

Asiakkuuden hankintakustannuksen, asiakkuuden eliniänarvon sekä näiden kahden välisen suhdeluvun seuraamisen näkisin kuitenkin tämän opinnäytetyön näkökulmasta katsottuna toimeksiantajan kannalta suhteellisen oleellisenä. Käytännössä kuitenkin toiminnan alkuvaiheessa vaaditaan sitä enemmän pääomaa mitä enemmän on tavoitteena tehdä uusasiakashankintaa. Tällöin on hyvä pystyä budjetoimaan tulevaa esimerkiksi mahdollisen nollatuloshetken kartoittamisessa. Jos churn onnistutaan säilyttämään ennakoidussa tasossa, tuloksen ennustaminen on näillä kahdella yllä mainitulla tunnusluvulla ja niistä johdetuilla suhdeluvuilla mielestäni jossain määrin mahdollista.

5 Tutkimuskysymykset ja menetelmät

5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksen muotoon asetettu tutkimusongelma avaa tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön näkökulman. Sen myötä ilmiöstä ja tutkimuksen kohteesta tulee selvitettävä ja siihen on mahdollista saada vastaus. Kun muotoillaan tutkimuskysymyksiä, se omalla tavallaan pilkkoo koko tutkimuksen osiin. Näihin osiin sitten voidaan vastata oikeanlaisella aineistolla. Toisaalta, kun ilmiölle on määritetty tutkimuskysymys, se rajoittaa ilmiöstä tai tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tehtäviä havaintoja, joka tosin on aiheen ja tutkimuksen pitämiseksi ennalta määritellyissä raameissa tärkeää. Kysyminen nimenomaisesti on hyvässä tutkimuksessa keskeistä, tutkimusongelman muotoilu

kysymykseksi myös toki luo vastaamiselle raamit. Esimerkiksi kysymyssanat mitä tai miksi vievät vastauksia jo toisistaan poikkeavaan suuntaan. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 42-43.)

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää B2B SaaS -ohjelmistotuotteen tuotteistamista kannattavuuden näkökulmasta. Tarkoitus oli selvittää kuinka toimintansa jo aloittaneet SaaS -yritykset kävivät läpi tuotteistusprosessin, millä tunnusluvuilla he ohjaavat ja seuraavat toimintaa sekä millaisilla hinnoittelumalleilla tuote on tuotu markkinoille. Tavoitteena oli löytää ja tutkia sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia niin yritysten välillä kuin yritysten ja tietoperustassa luodun teorian välillä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys on; Millaisia tuotteistusprosesseja yrityksillä on ollut tuotteensa alkutaipaleella? Kysymyksen avulla on tarkoitus löytää joko yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia yritysten tuotteistusprosessien välillä ja mahdollisesti löytää yhteneväisyyksiä samantyylisten toimintamallien kannattavuuden kehittymisessä. Tähän kysymykseen oli tarkoitus saada vastauksia selvittämällä kohdeyritysten prosessi haastatteluita käyttäen. Tämän myötä yritetään selvittää, onko mahdollista luoda eroja esimerkiksi perinteisen tuotteistusprosessin ja ketterän tuotteistusprosessin välille tai esimerkiksi palvelutuotteen tuotteistuksessa käytetyn moduulijattelun tai ”moduulittoman” ajattelun välille. Kysymyksen vastaukseen toki vaikuttaa myös haastateltavan yrityksen harjoittama tuotteistuksen aste. Toiset yritykset ovat saattaneet tuotteistaa palvelunsa pidemmälle kuin toiset. Tällöin kysymyksen vastaus voi kertoa myös tietoa tuotteistetun ja tuotteistamattoman palvelun välillä. Kysymykseen saadut vastaukset asetetaan vertailutaulukkoon. Jotta kysymykseen voidaan vastata, haastattelussa tulee saada tieto siitä, millainen heidän tuotteistusprosessinsa on ollut.

Toinen tutkimuskysymys on; Mitkä ovat kohdeyritysten käyttämät kannattavuuden mittarit sekä kannattavuus? Toisella tutkimuskysymyksellä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään käyttävätkö kohdeyritykset kannattavuutensa mittareina esimerkiksi tämän tutkimuksen tietoperustassa esitettyjä mittareita ja jos käyttävät niin millaisia viitearvoja heillä on kyseisissä tunnusluvuissa mitä tulee toiminnan kannattavuuteen. Jos kohdeyritykset eivät käytä mitään tietoperustassa esitettyjä mittareita, tämän kysymyksen myötä voitiin yrittää selvittää mitä mittareita he käyttävät. Menetelmä näiden tietojen saamiseen oli haastattelu ja

vastaukset kerätään taulukkoon. Taulukossa voidaan esittää selkeästi tieto siitä, käyttääkö yritys samoja tunnuslukuja mitä tässä tutkimuksessa on edellä esitelty ja millaisin viitearvoin.

Kolmas tutkimuskysymys käsittelee alan ansaintamalleja ja kuuluu: Millaisia hinnoittelumalleja kohdeyritykset ovat käyttäneet toiminnassaan? Tällä kysymyksellä oli tarkoitus löytää infoa siitä millaista hinnoittelumallia SaaS -yritykset Suomessa käyttävät ja onko niiden välillä havaittavissa eroa kannattavuuden näkökulmasta. Tiedot tähän kysymykseen oli tarkoitus saada samoissa haastatteluissa kuin vastaukset aiempiin kahteen kysymykseen. Tämän jälkeen tiedot oli tarkoitus koota samaan taulukkoon, jolloin niistä on tarkoitus saada vertailukelpoista dataa.

Kun edellä mainittuihin kolmeen kysymykseen oli saatu vastaus haastattelukysymysten avulla, oli tavoitteena päästä vastaamaan pääkysymykseen. Pääkysymyksen tarkoituksena oli tutkia tuotteistamista kannattavuuden näkökulmasta. Taulukkoon kerättyjen tietojen avulla oli tarkoitus pystyä tunnistamaan asiat tai menetelmät, joita tekemällä tai käyttämällä on saatu aikaan parhaita tuloksia kannattavuuden näkökulmasta.

5.2 Haastattelut

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jollainen tämäkin tutkimus on, on tyypillistä käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen 2009, 52). Sitä käytetään menetelmänä myös tässä tutkimuksessa kirjallisten, tutkimuslähteiden sekä joidenkin internet -lähteiden lisäksi. Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat oleellisessa osassa, sillä tarkoituksena oli nimenomaan hankkia kokempohjaista tietoa SaaS -liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä. Tieteellisten julkaisuiden, tutkimuslähteiden sekä Internet- ja kirjallisten lähteiden tarkoituksena oli saada tutkimukselle raamit ja syventää tutkijan tietämystä samalla kun haastatteluilla saadaan toimialan yrityksiltä varsinainen sisältö, jolla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Erilaisia haastattelun tyyppisiä ja haastattelun tapoja voidaan erotella toisistaan erilaisilla perusteilla. Haastattelutyyppisiä määrittäessä voidaan esimerkiksi

ajatella sitä, kuinka tarkkoja kysymykset ovat ja kuinka paljon haastateltavalle annetaan vastauksissaan niin sanottua pelivaraa. Isossa kuvassa haastattelut ja niiden tyypit voisi pääpiirteissään jakaa kahteen, on lomakkeenomaiset hyvin-kin loppuun asti määritellyt haastattelut joissa kysymykset ovat selkeitä ja vaihtoehdot vastauksillekin on annettu ennalta. Toisella puolella taas tulee vastaan puolistrukturoidut sekä strukturoimattomat haastattelut, joihin vastaaminen ei ole niin ennalta määrättyä eikä vastausvaihtoehtoja ole määrätty ennalta. Tutkijan valinta näiden eri haastattelutyylilien välillä sekä sen suhteen kuinka ennalta määritettyjä vastauksia haastattelusta halutaan, riippuu toki siitä millaista tietoa tutkimuksella haetaan. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 53.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams: in välityksellä, haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä analysoitiin jälkikäteen. Tästä pois lukien kuitenkin toimeksiantajan haastattelu, joka käytiin kasvotusten.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyrittiin haastatteluissa saamaan prosessia kuvaava vastaus. Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen osalta haastattelukysymysten asettelun tavoitteena oli saada selville haastateltavan yrityksen käyttämä tuoteistusprosessi tai vastaavasti tieto siitä onko yritys juurikaan kiinnittänyt tuoteistukseensa prosessina sen suurempaa huomiota.

Toiseen tutkimuskysymykseen, jossa selvitetään yritysten käyttämiä kannattavuuden mittareita, tavoiteltiin myös saatavaksi vastausta haastattelukysymyksillä. Haastattelukysymysten tavoite on selkeä vastaus siitä, käyttäkö kyseinen yritys esimerkiksi mittaria CAC/LTV vai ei ja millaisia tuloksia kyseinen arvo heille kertoo sekä millaisia toimenpiteitä tunnusluvun myötä yrityksessä tehdään. Kannattavuuden mittareiden selvityksen myötä oli tarkoitus saada selville se, kuinka kannattavia yritykset ja/tai tuotteet omien mittareidensa mukaan ovat. Lisätietona tutkimuskysymystä ajatellen tullaan myös selvittämään sitä, mitä muita tunnuslukuja yritykset pitävät tärkeinä ja seuraavat säännöllisesti.

Myös kolmanteen tutkimuskysymykseen oli tarkoitus saada tietoa yrityksiltä niin ikään haastatteluilla. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä oli tavoite saada tietoa yritysten ansaintamalleista ja tällöin haastattelukysymyksissä tulee kysyä suoraan, käyttäkö yritys esimerkiksi käyttöpohjaista hinnoittelua vai vuokra-pohjaista ansaintamallia. Jos vastaus molempiin on ei, kysytään millainen sitten

on yrityksen käyttämä ansaintamalli. Tämän osion haastattelukysymyksissä oli tavoite myös saada euromääräisiä vastauksia liittyen palveluiden hintaan. Tämän myötä alalle voidaan määrittää jonkinlaista hintatasoa erityyppisten ohjelmistojen välille.

5.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelutyyppi, joka on valittu myös tämän tutkimuksen haastatteluiden toteutustavaksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa on tietty teema, jonka ympärillä haastattelu tehdään. Puolistrukturoidun haastattelun ajatuksena on kuitenkin esittää kaikille haastateltaville samat kysymykset joko samassa tai lähestulkoon samassa järjestyksessä. Toisaalta, sikäli kun puolistrukturoidun haastattelun määritelmää ei ole täysin yhtenäistetty, on joissain määritelmässä annettu myös mahdollisuus vaihtaa kysymysten järjestyttä haastatteluiden välillä puolistrukturoituna pidetyssä haastattelussa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 56-57.)

Tässä tutkimuksessa suoritetuissa haastatteluissa oli tarkoituksena saada vertailukelpoista tietoa eri toimijoilta, jolloin samojen kysymysten esittäminen on perusteltua ja tärkeää. Toisaalta täysin strukturoitu haastattelu ei ole paras vaihtoehto tähän tutkimukseen, sillä kysymyksiin annettujen vastausten lomasta voi paljastua jotain muuta tutkimuksen tai toimeksiantajan näkökulmasta tärkeää ja relevanttia tietoa toimialasta.

5.2.2 Haastattelukysymykset

SaaS -liiketoiminta eroaa monesta muusta liiketoimintamallista erilaisen kustannusten ja tuottojen ajallisen jakautumien vuoksi, kuten edellä luvussa 2 on kerrottu. Haastattelun kysymysten luonnissa ja tutkimuksen näkökulmassa yleisestikin on tarkoitus ottaa huomioon nimenomaan SaaS -toimialan erityispiirteet mitä tulee esimerkiksi asiakashankinnan tunnuslukuihin sekä liikevaihdon ja sitä kautta tuloksen muodostumiseen.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa tavoitteena on selvittää yritysten tuotteistusprosessia, liittyen taulukko, jossa esitellään haastattelukysymykset.

Haastattelukysymykset, tutkimuskysymys 1
1: Miten kuvailisit termiä tuotteistaminen?
2: Koetteko, että Teidän ohjelmistotuotteenne on tuotteistettu? Jos on niin missä määrin?
3: Tehtiinkö tuotteistusprosessi ns. perinteisen mallin mukaisesti ensin valmiiksi, jonka jälkeen tuotetta alettiin myydä vai aloitettiin ensin myynti ja tuotteistusprojekti vietiin päätökseen ensimmäisten asiakkaiden kanssa? Vai, näettekö, ettei tuotteistusprosessinne ole valmis?
4: Onko palvelunne tuotteistettu selkeisiin ns. palvelumoduuleihin/paketteihin vai ei?
5: Muita huomioita prosessista? (Vaihtoehtoinen)

Taulukko 8. Tutkimuskysymyksen 1 haastattelukysymykset.

Edellä on taulukoitu tutkimukseen liittyvät haastattelukysymykset ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Käsitellään niitä tässä alaluvussa nimikkeillä kysymys 1, kysymys 2 ja niin edelleen. Kysymys 1 on tärkeä siinä mielessä, että sillä luodaan aloitetaan koko haastattelu ja saadaan se vietyä heti oikeaan viitekehukseen. Terminä tuotteistaminen ei ole kovinkaan yksiselitteinen, joten on hyvä varmistaa myös haastateltavan näkökulma itse termiin ja siihen kuinka haastateltava sen mieltää. Kuten alaluvussa 3.1 aiemmin mainittiin, eri toimijat voivat käsittää termin eri tavalla. Kysymyksellä yritetään selvittää mieltääkö vastaaja termin vastaavilla tavoilla, kuin millä sitä on tässä tutkimuksessa aiemmin alaluvussa 3.1 kuvattu.

Kysymyksellä numero 2 on tarkoitus selvittää se, missä määrin tuotteistetuksi vastaaja itse näkee oman yrityksensä tuotteen. Tämän kysymyksen tarkoituksena on saada hieman taustatietoa yrityksen oman tuotteen tuotteistuksen tilasta ja saada ajatusta siitä, kuinka pitkälle vietyjä tuotteistuksen prosessit yrityksessä ovat. Kysymyksessä numero kolme on tarkoitus selvittää onko yritys noudattanut jotain edellä alaluvussa 3.3 esitellyistä tuotteistuksen prosessikuvauksista kuten perinteistä, ketterää tai iteratiivista tuotteistusprosessia ja jos on niin mitä niistä ja millä tavoin.

Kysymyksessä numero 4 on tarkoitus selvittää onko yritys noudattanut palvelunsa tuotteistamisessa niin kutsuttua moduuliajattelua, jota tässä tutkimuksessa myös on edellä kuvattu. Ja jos on niin missä määrin ja miten se ilmenee?

Kysymys numero 5 on sellainen, jolla on tarkoitus antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa aiheesta prosessista lisää, sikäli kun jokin haastattelukysymyksestä ei suoranaisesti asiaa kysynyt. Voi myös olla, että lisätieto -vaiheeseen pääsee haastattelussa organisesti muiden kysymysten kautta ja sitä ei tarvitse erikseen esittää.

Toisessa tutkimuskysymyksessä on tarkoitus selvittää yritysten ja/tai niiden myymien SaaS -palveluiden kannattavuutta sekä sitä, mitä mittareita yritykset kannattavuutensa seurantaan käyttävät. Alla tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelukysymykset:

Haastattelukysymykset, tutkimuskysymys 2
1: Seuraatteko yrityksenne/tuotteenne CAC: tä ja kuinka aktiivisesti? Kuinka paljon se on?
2: Seuraatteko yrityksenne/tuotteenne LTV: tä? Kuinka paljon on keskimääräinen LTV?
3: Seuraatteko suhdelukua LTV/CAC? Millainen se on Teillä ja mikä on tavoitteenne? Mikä on tavoitteen aikaväli?
4: Kuinka paljon seuraatte asiakaspoistumaa ja mikä on Teidän keskimääräinen asiakaspoistumanne?
5: Millainen on yrityksen/tuotteen kulurakenne? Seurataanko kannattavuutta katetuottolaskennan keinoin, esimerkiksi KRP: tä käyttäen?
6: Mitä muita mittareita käytätte kannattavuuden seurantaan?

Taulukko 9. Tutkimuskysymyksen 2 haastattelukysymykset.

Edellä on esitelty toisen tutkimuskysymyksen haastattelukysymykset. Käsitellään niitä tässä luvussa nimikkeillä kysymys 1, kysymys 2 ja niin edelleen. Käytännössä kysymykset 1-4 omaavat saman perusidean mutta kysymyksen sisällössä tapahtuu pieniä muutoksia. Näiden kysymysten tarkoitus on kartoittaa sitä, käyttävätkö haastateltavat yritykset näitä edellä tässä tutkimuksessa esiteltyjä tunnuslukuja oman toimintansa kannattavuuden seurantaan ja budjetointiin. Kysymys on sikäli mielenkiintoinen, sillä alan toimijat nostavat nämä mainitut tunnusluvut tärkeään asemaan SaaS -toimialalla ja on mielenkiintoista havaita, noudatetaanko näitä lainalaisuuksia haastateltavien yritysten joukossa.

Kysymyksessä 5 on tavoite saada kuvaa siitä, millainen kulurakenne haastatteluvissa yrityksissä tai SaaS -tuotteella on sekä käytetäänkö esimerkiksi kate-tuottolaskentaa yhtenä keinona kannattavuuden seurantaan?

Kysymyksen 6 tarkoituksena on kysyä muiden kannattavuuden mittareiden käytöstä yrityksessä tai tuotteen parissa. Kysymyksen 6 kautta voi tulla tilanne, jossa huomataan kaikkien joko käyttävän eri mittareita kannattavuutensa seurantaan tai voidaan vastaavasti huomata yhteneväisyyksiä yritysten välillä.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tavoitteena on selvittää SaaS -toimialalla operoivien yritysten hinnoittelumalleja. Alla kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelukysymykset:

Haastattelukysymykset, tutkimuskysymys 3
1: Käytättekö Pay per Use-, vuokra-, vai jotain muuta veloitusmallia? Jos jotain muuta niin mitä?
2: Jos veloitus käyttöperusteinen – Mikä on veloituksen pohja, jolla sitä veloitetaan? Jos veloitus vuokrapohjainen – Mikä on veloituksen aikajänne Jos veloitus jokin muu – Mikä on veloitusperuste?
3: Veloitatteko aloitusmaksua?
4: Onko veloituksellisia lisäpalveluita?
5: Muuta erityistä hinnoittelumalliin liittyen?

Taulukko 10. Tutkimuskysymyksen 3 haastattelukysymykset

Edellä on esitelty kolmannen tutkimuskysymyksen haastattelukysymykset. Käsitellään niitä tässä alaluvussa nimikkeillä kysymys 1, kysymys 2 ja niin edelleen. Kysymyksen 1 tavoitteena on selvittää käyttävätkö haastatellut SaaS -yritykset tässä tutkimuksessa alaluvussa 2.3 esiteltyjä hinnoittelumalleja ja missä suhteessa niitä käytetään? Nouseeko toinen esimerkiksi suosittuudessaan toisen yläpuolelle? Lisäksi kysymyksellä saadaan selville mahdolliset muut veloitusmallit, jos niitä yritysten keskuudesta löytyy.

Kysymys 2 on hieman jatkoa kysymykselle 1 ja sen sisältö riippuu siitä mitä ensimmäiseen kysymykseen on vastattu. Kysymyksen tavoite on saada tietoa

yri­tysten veloitusperusteista. Tämän myötä voidaan esimerkiksi verrata onko veloitusmallin ja asiakaspoistuman välillä yhteyttä esimerkkiyri­tysten tapauksessa.

Kysymyksessä numero 3 on tarkoitus saada selville se, veloittaako yritys erillistä aloitusmaksua uusilta asiakkailta. Ohjelmistoyrityksen tapauksessa aloitusmaksulla voitaisiin esimerkiksi pienentää CAC: ta mutta se voisi vastaavasti vähentää uusien asiakkaiden määrää. Kysymyksen tarkoitus on selvittää, löytyykö tällaista trendiä sikäli aloitusmaksua periviä yrityksiä haastatteluun löytyy.

Kysymyksessä 4 on tarkoitus kartoittaa tarjoavatko yritykset joitain maksullisia lisäpalveluita, jotka eivät varsinaisesti liity tuotteen ominaisuuksiin ja kysymyksen 5 tarkoitus on kysyä vielä viimeisenä tuleeko haastateltavalle jotain muuta oleellista aihepiiristä mieleen mitä haastattelussa ei suoranaisesti kysyty.

5.2.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavien henkilöiden tuli toimia SaaS -toimialan yrityksessä ja toimia tai olla toiminut sellaisessa tehtävässä, jossa hän on ollut aloittamassa ja tuotteistamassa uutta ohjelmistotuotetta. Jos kyseessä olisi ollut jokin isompi toimija, jolla on useita eri toimintoja tai erilaisia tuotteita, olisi haastattelu voitu rajata koskemaan vain yhtä tuotetta koko yrityksen sijasta kun taas yhden SaaS -tuotteen yrityksissä haastattelussa voidaan periaatteessa keskittyä puhumaan koko yrityksestä.

Haastatteluun sopivat yritykset oli alkuun tarkoitus löytää suomalaisen Ohjelmisto- ja e-business ry: n luomalta ja ylläpitämältä SaaS Finland -sivustolta, jossa on alakohtaisen tietouden lisäksi myös listattu alan yrityksiä, jotka ovat ilmoittaneet itsensä SaaS Finlandin yritysrekisteriin. Ala tai asiakaskunta, jolle haastateltavan yrityksen SaaS -tuote on suunnattu, ei tässä kohtaa ole merkitsevä. Tavoite oli saada haastateltavia yrityksiä useammasta eri ympäristöstä. Vertailun vuoksi myös toimeksiantajaa haastateltiin tässä tutkimuksessa, jolloin voidaan vertailla toimeksiantajan ennako-oletuksia jo alalla toimivien yritysten toimintaan.

5.3 Taulukointi

Tutkimuksen aikana oli tarkoitus tuottaa haastatteluiden tuloksena saaduista tiedoista taulukoita, joihin voitiin syöttää kaikki haastatteluista saatu vertailukelpoinen tieto. Taulukoinnin onnistumisen edellytyksenä oli haastatteluiden kysymysten mahdollisimman spesifinä pitäminen, sekä niihin riittävän tarkkojen vastausten saaminen haastateltavilta. Tärkeää oli myös onnistua toistamaan haastattelut rungon osalta mahdollisimman samankaltaisina haastattelusta toiseen, jolloin oli edes mahdollista saada vertailukelpoista tietoa.

Taulukointi on käytännössä tutkimuksen analyysin runko. Tieto jota vertaillaan asetetaan taulukoihin helposti vertailtavaan muotoon. Tavoitteena on, että analysoidessa taulukoita voidaan esimerkiksi havainnoida eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia strategioiden tai eri hinnoittelumallien välillä haastateltujen yritysten kesken käyttäen määrättyjä tunnuslukuja. Taulukoiden tietojen perusteella on tavoitteena esimerkiksi pystyä esittämään tietoa seuraavanlaisesti; ”Kolme viidestä yrityksestä on valinnut hinnoittelumallin X ja heidän LTV on keskimäärin Y % korkeampi kuin kahden muun yrityksen, mutta näiden yritysten CAC vastaavasti on Z % korkeampi.” Tässä kohtaa tulee toki myös huomioida alakohtaiset vaihtelut ja se, onko tuotteen suunnattu kuluttajille vai yrityksille. Huolimatta loputtomista eri kulmista analyyseille, on taulukoiden tavoitteena pystyä tarjoamaan vertailukelpoiselle tiedolle käyttökelpoinen alusta.

Taulukolle ei varsinaisesti ole käytössä minkäänlaista mallia ennakkoon, jota sitten sovellettaisiin tässä tutkimuksessa, vaan taulukko on tarkoitus luoda itse tutkimuksen edetessä ja tiedon karttuessa.

5.4 Aikataulu

Tutkimuksen alkaessa oli ensimmäisen kuukauden aikana tarkennettu tutkimuksen aihe toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Vielä ensimmäisen kuukauden aikana aiheen muotouduttua lopulliseen muotoonsa tutkimuksessa alkoi tietoperustan syventäminen ja syvemmän tietämyksen hankkiminen tutkimuksen kohteena nimenomaisesti olevasta alasta, joka tässä tapauksessa on SaaS -pohjaiset ohjelmistotuotteet ja tuotteistaminen. Ensimmäisen sekä toisen tutkimuskuukauden aikana on kerrytetty tutkimuksen teoreettista tietoperustaa

sekä tutkittu tutkimusmenetelmiä sekä päätetty menetelmät ja tutkimuskysymykset, joilla tätä tutkimusta vietiin eteenpäin.

Tietoperustan ja tutkimusmenetelmien sekä haastattelukysymysten muodostuksen jälkeisessä seuraavassa vaiheessa, 3 tutkimuskuukauden aikana oli tutkimuksessa tavoitteena löytää sopivat haastateltavat tutkimukseen ja suorittaa haastattelut. Haastattelumateriaalia purettiin tutkimuksessa sitä mukaa kun sitä saatiin. 3 tutkimuskuukauden lopulla ja 4 tutkimuskuukauden alkaessa tutkimuksessa oli tavoitteena päästä analysoimaan kerätty haastattelutieto ja purkaa se taulukkoon lopulliseen muotoonsa. Tämän jälkeen kun materiaali ja tutkimus oli käsitelty, on vuorossa pohdinta. Tutkimuksen tavoitteena oli päästä viimeistelemään pohdintaosio, tehdä mahdolliset johtopäätökset tutkimuksesta ja sen myötä saattaa koko tutkimus loppuun ennen kuin 4. tutkimuskuukausi saavuttaa päätöksensä. Kalenterissa tämä ajankohta on kesäkuun 2022 alkupuolella – ennen kuukauden puoliväliä. Tavoitteet eivät kuitenkaan täysin toteutuneet, vaan tutkimuksen viimeistely meni syksyn puolelle.

5.5 Eettisyys, yleistettävyyys ja luotettavuus

Tutkimusta aloitettaessa tulee eteen tutkimuksen eettisyyden näkökulma. Tieteellisestä näkökulmasta noin yleisellä tasolla tulee miettiä muun muassa sitä, että onko eettisesti oikein tutkia kaikkea? Onko tutkija vastuussa tuottamansa tiedon jälkikäteisestä käytöstä tai mitkä erityishuomiot tulevat kyseeseen sikäli tutkimuksen kohde on ihminen? Tutkimuseettisten ongelmat jakautuvat kahden luokan välille. Toisaalla on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietojen suoja sekä tutkimuksen tiedon hankintaan liittyvät eettiset kysymykset kun taas toisaalla tutkijan vastuu tutkimansa tiedon käytöstä jälkeenpäin. Esimerkkinä ensimmäisestä kokeiden tekeminen keskitysleireillä, joita myös Mengele -tapauksiksi kutsutaan. Jälkimmäisestä esimerkkinä Manhattan -tapauksiksikin kutsuttu tutkimusprojekti, jonka pohjalta on luotu atomipommi. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 20.)

Tässä tutkimuksessa eettisyys ei lähtökohtaisesti ole vaarassa sillä tutkimus ei tule koskettamaan ihmisiä henkilöinä eikä heidän terveystietojaan. Tutkimuksen tuloksena ei myöskään lähtökohtaisesti synny mitään ihmiselle harmillista. Eettisyyden näkökulmasta ainut mahdollinen vastaantuleva ongelma pystyi olemaan

liikesalaisuuksien rajalla käyminen, mutta tämä raja oli toki haastateltavan määritettävissä. Asianomaisia haastateltavia informoitiin siitä, mihin heiltä saatua informaatiota käytetään, kuinka sitä käsitellään ja missä mahdolliset haastattelutallenteet säilytetään. Haastattelumateriaali säilytetään tutkijan omalla henkilökohtaisella tietokoneella. Myös ennen jokaista haastattelua kysyttiin haastateltavan lupa haastattelun nauhoittamiseen.

Haastatelluista yrityksistä ei tulla esittämään myöskään minkäänlaisia negatiivisia arvioita tai arvosteluja eikä tutkimuksessa oikeastaan ollut juurikaan tarkoitus analysoida haastateltujen yritysten liiketoimintaa kokonaisuutena sen suuremmin. Haastattelujen tarkoituksena oli tarkastella objektiivisesti ja saada tietoa yritysten käyttämistä tunnusluvuista, tuotteistusprosesseista sekä hinnoittelumalleista.

Toimeksiantajan näkökulmasta maininnan arvoista on myös se, ettei toimeksiantajaa tässä tutkimuksessa nimeltä mainittu eikä spesifioitu.

Tutkimus sisältää teorian tiedon kirjallisuudesta, tutkimuslähteistä ja tieteellisistä julkaisuista, internet-lähteistä sekä yritysmaailman kokemuksia toimialalta puolistrukturoidun haastattelun muodossa. Tulee muistaa, että kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka haastatteluosion otanta on noin 5-6 yritystä. Haastatelluista saatua tutkimustietoa ei tämän myötä lähtökohtaisesti voi yleistää mutta tavoite on saada vahvaa osviittaa toimialan käytännöistä, toimintamalleista sekä niiden eroavaisuuksista ja niiden vaikutuksista kannattavuuteen. Laadullisen tutkimuksen viitekehyksessä yleistettävyyttä ei myöskään lähtökohtaisesti käsitellä samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen tapauksessa, vaan tavoitteena on nimenomaisesti saada osviittaa mahdollisia muita tapauksia varten, jotka ovat vastaavanlaisia tutkitun tapauksen kanssa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 51).

Toisaalta Hirsjärvi ym. (2004, 171) muistuttaa, että myös yksittäisessä tapauksessa on jotain yleistä ja että riittävän tarkasti yksittäistapaustakin tutkittaessa voidaan löytää ilmiön kannalta merkittäviä asioita, joiden voidaan ajatella toistuvan myös yleisemmän tason tutkimuksessa. Tulee kuitenkin muistaa, että yleistyksiä tulisi tehdä nimenomaisesti aineiston tulkinnan perusteella eikä suoranaisesti aineistosta. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 51.)

Luotettavuuden arviointi on tutkimustyössä tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan useammin validiteetista, joka tiivistettynä tarkoittaa sitä onko tutkimus tehty niin sanotusti oikein ja ovatko tulokset jonkin määritelmän mukaisesti oikeita. Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä voidaankin usein enemmän mieltää tutkijan tekemän tutkimuksen vakuuttavuudeksi ja uskottavuudeksi absoluuttisen totuuden julistamisen sijasta. On myös tärkeää muistaa tutkimuksen aina olevan tietyllä tapaa tutkijansa näköinen ja tutkimuksen tuloksen olevan si-doksissa niin tutkijasta riippuvaisiin seikkoihin kuin myös ajasta ja kontekstista riippuviin asioihin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 27-28.)

Tämän tutkimuksen yksi suurimpia kysymyksiä luotettavuuden näkökulmasta on se, kuinka hyvin haastattelut toistavat itsensä haastateltavasta riippumatta. Haastattelun tulee olla samanlainen jokaiselle haastateltavalle. Merkitystä on myös sillä, kuinka hyvin haastateltava muistaa tarkkoja asioita, joita ei jälkikä-teen voi enää tarkastaa. Haastateltava voi esimerkiksi alkaa muistella asioita ja muistaa väärin, jolloin yrityksen todellinen kokemus jää hämärän peittoon. Us-kon kuitenkin, että haastatteluun suostuvat osaavat vastata tärkeimpiin asioihin, joiden ympärille haastattelukysymyksetkin muodostuvat. Tämä edellä mainittu riski tulee kuitenkin pitää mielessä tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa.

5.6 Käsittely ja tulokset

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka on eritelty edel-lisessä luvussa, keräämällä tietoa SaaS -toimialan sisältä kentälle suuntautu-neilla haastatteluilla. Tutkimuksessa aiemmin esitellystä suunnitelmasta poike-ten vain yksi osanottaja haastatteluun löytyi SaaS Finland -sivustolta, loput neljä osallistujaa löytyivät Maria 01: n Startup -keskittymästä. Haastateltavat yritykset hankittiin tutkimukseen suorilla puhelintiedusteluilla. Osallistumisinnostus oli hyvällä tasolla, viisi seitsemästä puhelimeen vastanneesta henkilöstä lähti mu-kaan tutkimukseen. Toinen kieltäytyneistä henkilöistä myös vaikutti tutkimuksen kulkuun merkittävästi, sillä hän ehdotti haastateltavien etsimistä Maria 01: n yri-tyskeskittymästä.

6 Tulokset

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli selvittää SaaS -yritysten käsitystä tuotteistamisesta sekä yritysten käyttämiä tuotteistus-strategioita. Toinen tavoite oli selvittää SaaS -yritysten tyypillisesti käyttämiä kannattavuuden mittareita, kannattavuutta sekä alalla toimivien yritysten käyttämiä hinnoittelumalleja. Seuraavissa alaluvuissa esitellään haastattelututkimuksen perusteella saatuja tietoja erinäisissä taulukoissa. Haastattelutuloksissa yrityksistä käytetään nimiä Yritys 1, Yritys 2 ja niin edelleen. Haastattelututkimuksessa on mukana myös toimeksiantajayritys eräänlaisena vertailukohteena.

Seuraavaksi mainitaan ne tutkimukseen osallistuneet yritykset ja/tai heidän kehittämät ohjelmistotuotteet, jotka siihen ovat antaneet luvan. Tutkimuksen Yritys 1 on kehittänyt palvelun nimeltä Lokitime. Yrityksen numero 2 palvelu on Riskrate ja Yritys 3: n taas Booksalon. Yrityksen numero 4 palvelu on Innoduel ja Yritys 5 on tässä tapauksessa anonyymi. Käytetään siis vain tunnistetta Yritys 5. Toimeksiantajasta käytetään nimitystä Toimeksiantaja.

Yrityksen numero 1 palvelu on Lokitime, joka on lyhykäisyydessään pilvipalvelu avainten hallintaan. Riskrate: n kehittämä ohjelmisto taas käsittelee asiakasyrityksen talousdataa automaattisesti yhdistämällä esimerkiksi asiakkaan pankki- ja laskutiedot. Tämän myötä tavoitteena luoda esimerkiksi kassavirta -raportteja asiakkaalle helposti, ilman ylimääräistä manuaalista työtä.

Book Salon tarjoaa ajanvaraus-, kassa- sekä maksupäätelaitteita asiakkailleen, jotka pääasiassa ovat hius-, kauneus- sekä hyvinvointialan yrityksiä. Yrityksen ohjelmistolla käytännössä voidaan pyörittää koko yritystä, sillä edellä mainittujen lisäksi ohjelmasta saa ulos myös tarvittavat raportit.

Yrityksen numero 4 tuote on Innoduel, joka tiivistetysti on osallistamisen ja yhteiskehittämisen digityökalu yrityksille. Yritys numero 5 on edellisessä luvussa kerrotun mukaisesti anonyymi.

6.1 Tuotteistaminen ja prosessi

Ensimmäiseksi haastattelututkimuksessa kysyttiin osallistujien omaa mielikuvaa tuotteistamisesta terminä sekä sitä, minkä tyyllisen prosessin he kokivat valinneensa mahdollisesti tuotteistaessaan omaa SaaS -tuotettaan. Jokainen

haastatteluun osallistunut koki oman ohjelmistotuotteensa olevan tuotteistettu. Huomionarvoista on mielestäni myös se, että käytännössä jokainen haastatteluun osallistunut kuvaili termiä eri tavalla. Alla olevassa taulukossa esitellään haastateltavien näkemys siihen, kuinka he näkevät tuotteistamisen terminä. Kyseessä oli haastattelututkimuksen ensimmäinen kysymys: ”Miten kuvailisit termiä tuotteistaminen?”

Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Toimeksi-antaja
2 tärkeintä asiaa: Tuote on helppo ja mielekäs asiakkaalle ostaa.	Tuotteessa on ominaisuudet, jotka asiakas tarvitsee. Tulee määritellä kuka tuotetta haluaa käyttää eniten, joka selviää asiakaspalautteella. Sisältää kaiken, muun muassa sen miten asiakkaalle puhutaan.	Tuotteen muokkaaminen muotoon, joka asiakkaan on helppo ymmärtää saavansa, ostavansa, käyttävänsä sekä saavansa siitä lisäarvoa.	Lähtee asiakastarpeesta ja ongelmasta. Tuotteen saattaminen tilaan, jossa se on markkinoitavissa, myytävissä, toimitettavissa ja tuotettavissa.	Tavoite on se, että asiakas osaa sanoa kyllä tai ei. Asiakkaalle/kohderyhmälle tulee heti ymmärrys palvelun sisällöstä, hinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä jos hinta on muuttuva. Standardisointi on yksi osa tuotteistamista.	Asia tai palvelu saadaan muotoon, jossa sen voi myydä ja ostaa. Tällöin se on myytävä tuote.

Taulukko 11. Ensimmäisen haastattelukysymyksen vastaukset

Toisena haastattelukysymyksenä tutkimukseen osallistuneille esitettiin kysymys siitä, kokevatko he heidän oman yrityksensä ohjelmistotuotteen olevan tuotteistettu. Jokainen yritys piti omaa tuotettaan tuotteistettuna ja lähes kaikki korostivat sitä, ettei SaaS -maailmassa tuote ole koskaan valmis vaan kehitystä tarvitaan. Mainittakoon että Yritys 5 piti hyvin onnistuneen tuotteistuksen merkinä sitä, että heidän yrityksensä on päässyt hyviin myyntituloksiin vain puolen tunnin myyntitapaamisilla. Mielestäni se kuulostaa hyvältä perusteelta tuotteistuksen onnistumisen määrittelylle ja palvelee ajatusta, miten Yritys 5 kuvasi tuotteistamisen termiä. Yritys 5 kiteytti tuotteistamisen tavoitteen siten, että asiakkaalle tulee niin hyvä ymmärrys palvelun sisällöstä, että hän osaa sanoa kyllä tai ei.

Kysymyksessä numero kolme kysyttiin tuotteistamisen prosessista, viitaten tuotteistamisen prosesseihin joita on käsitelty tässä tutkimuksessa alaluvussa 3.3.

Käytännössä vain Yritys 1 ilmoitti tehneensä tuotteen ensin valmiiksi ja aloittaen myynnin sen jälkeen. Kaikki neljä muuta tutkimukseen osallistunutta yritystä olivat vieneet tuotteen asiakkaan käyttöön joko keskeneräisenä tai vähintäänkin viimeistely oli hoidettu ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Myös toimeksiantaja ennakoi vievänsä prosessin loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Jokainen haastatteluun osallistunut on sitä mieltä, että tuotetta täytyy pystyä edelleen kehittämään jatkuvasti.

Kysymyksessä numero neljä kysyttiin ovatko yritykset tuotteistaneet palvelunsa selkeisiin niin kutsuttuihin palvelumoduuleihin tai paketteihin. Vastauksissa on hajontaa. Osalla yrityksistä on selkeät moduulit ja toisilla vain yksi tällä hetkellä. Kuitenkin vaikkei yritys olisi selvästi eritelty erilaisia moduuleita, oli joillain yrityksillä tyypillisesti vähintäänkin erilaisia palvelutasoja sekä suunnitelmia eritellä palveluaan tietyntyyppisiin moduuleihin enemmän tulevaisuudessa.

Kysymyksessä numero viisi kysyttiin lisähuomioita aiheesta. Tutkimuksen kannalta oleellista lisätietoa ei tullut.

6.2 Kannattavuuden mittarit

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin yritysten kannattavuuden mittareita. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin sitä, seuraavatko haastatteluun osallistuneet yritykset CAC: tä eli asiakashankintahintaa ja jos seuraavat niin kuinka paljon se on. Kaksi viidestä ilmoitti suoraan seuraavansa kyseistä mittaria ja yksi yritys mainitsi kyllä seuraavansa muttei suoranaisesti mittaavansa kyseistä tunnuslukua. Toinen CAC: tä seuraavista yrityksistä ilmoitti luvun olevan noin 400 euroa ja yhden asiakkuuden arvon olevan arviolta joitain tuhansia. Yritys korosti asiakkuuden arvon olevan nimenomaisesti arvio, sillä toiminta on sen verran tuoretta. Toinen CAC: tä seurattavana tunnuslukunaan käyttävistä yrityksistä kertoi sen olevan 1/3 asiakkaan kesimääräisestä vuosihinnasta. Tämän mittaustavan ja -aikavälin kohdalla huomataan selvä samankaltaisuus teoriaosuudessa esitettyyn tapaan määritellä kannattava CAC.

Toisessa kysymyksessä yrityksiltä kysyttiin sitä seuraavatko nämä LTV: tä eli asiakkuuden elinkaariarvoa ja jos seuraavat niin kuinka paljon se keskimäärin on. Käytännössä neljä viidestä ilmoitti seuraavansa ja viideskin kertoi sen

olevan mahdollista helposti. Kuitenkaan yksikään yrityksistä ei määritellyt pidemmän aikavälin tavoitteita tai arvoa tunnusluvulle. Suurin osa yrityksistä teki kerralla tietyn mittaisia sopimuksia, joita sitten on pyritty uusimaan. Suurimman osan liiketoiminta on myös sen verran tuoretta ettei todella pitkän ajan dataa ole käytettävissä keskimääräisen LTV: n määrittämiseen. Yksi yritys myös ilmoitti, etteivät heidän asiakkuutensa ole toistaiseksi päättyneet.

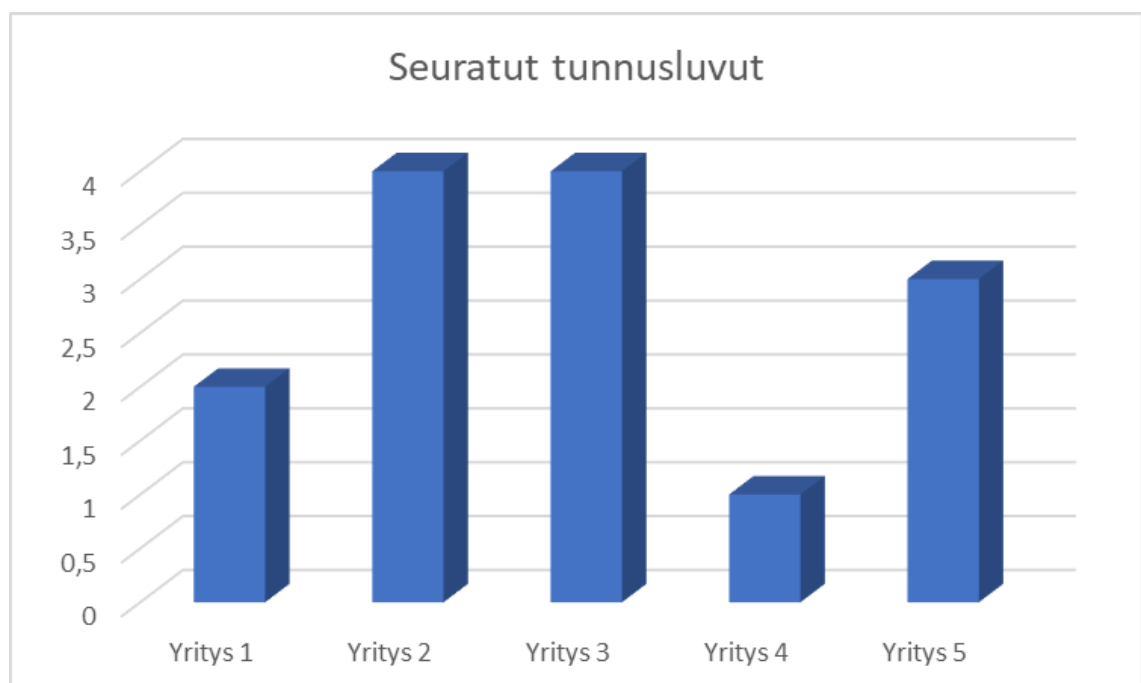
Kolmannessa kannattavuuden mittareihin liittyvässä kysymyksessä kysyttiin kahden edellä mainitun tunnusluvun, CAC: n sekä LTV: n, välisen suhdeluvun seuraamisesta. Käytännössä vain yksi yritys ilmoitti seuraavansa sitä muttei kyseiselläkään toimijalla ollut selkeää tavoitetta sen suhteen. Yritys piti kasvua tärkeämpänä toisinaan jopa kannattavuuden kustannuksella. Lisäksi toinen yritys sanoi, että arvon tulisi olla yli kolme ja piti nimenomaisesti tärkeänä myös arvon saavuttamisen nopeutta. Mainitsi myös asiakasyrityksen koon vaikuttavan, pienet yritykset tyypillisesti konvertoituvat asiakkaaksi nopeammin kuin suuret.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin churnin eli asiakaspoistuman seuraamisesta. Kaikki viisi yritystä kertoivat seuraavansa churnia. Yhden yrityksen churn tällä hetkellä on nolla, tosin yritys on varautunut kilpailun kasvuun ja pohdinnassa on sopimusaikojen pidentäminen. Myös muiden haastatteluun osallistuneiden churn oli suhteellisen pieni. Lukemat olivat muun muassa seuraavanlaisia: 0, alle 1 %, 9 % asiakasmäärällä mitattuna sekä 10 % euromääräinen nettochurn. Yksi yritys ei kertonut suoranaista arvoa. Toimeksiantaja tosin arvioi muista poiketen, ettei churn tule aktiiviseen seurantaan. Tämä tosin on sinällään looginen ajatus, sillä toimeksiantajan tuote ja toimiala on sellainen ettei tuotteen käyttöä käytännössä voi lopettaa ilman toimeksiantajayrityksen tekemiä toimenpiteitä, jolloin mahdollista churnia tulee tavallaan seurattua luonnostaan.

Viidennessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin heidän tuotteensa kulurakennetta ja sitä käytetäänkö perinteisimmistä katetuottolaskennan keinoista esimerkiksi kriittistä pistettä kannattavuuden seurantaan. Kaksi viidestä kertoi seuraavansa, muttei avannut asiaa sen enempää. Muutkin kertoivat tietävänsä tuotteen kustannukset mutta etteivät käyttäneet nimenomaan kriittistä pistettä sitä seuraamaan. Varsinaista kulurakennetta ei yksikään yritys suoranaisesti avannut, joka toisaalta on ymmärrettävää.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin mahdollista muuta infoa kannattavuuden mittaamiseen liittyen. Jokaisella osallistuneella oli jotain kerrottavaa tässä vaiheessa. Käytännössä haastateltujen yritysten puheissa toistui asiakasmäärä ja sen seuranta toistuvana teemana. Mainittakoon myös kaksi esimerkkiä, jotka eivät suoranaisesti mittaa asiakasmäärää. Yksi yritys kertoi mittaavansa tarjousten lukumäärää ja niiden läpimenoprosenttia ja tämän jälkeen vertaavansa sitä kassaan tulevaan rahaan kuukausittain. Täten tarjousten määrä indikoi liikevaihtoa. Toinen yritys taas kertoi mittaavansa Retention MRR: ää, jolla mitataan asiakassopimusten yhteisarvoa kuukausittain. Tämän myötä arvon kasvua kuukausittain seurataan. Poikkeaa siis asiakkuuksien määrän seurannasta siinä, ettei asiakkaiden määrällä ole juurikaan väliä vaan sopimusten yhteisarvolla jonka sisällä kaikki asiakkuudet ovat.

Tutkimuksessa kysyttiin erikseen neljän eri tunnusluvun seurannasta, nämä tunnusluvut olivat CAC, LTV, LTV/CAC-suhdeluku sekä asiakaspoistuma eli churn. Alla olevassa kaaviossa esitetään vielä tiivistettynä tulos tästä tiedustelusta. Vaikka yritysten välillä on vaihtelua, tulos sinällään tukee teoriaa jonka mukaan kyseisten tunnuslukujen seuranta on tärkeää SaaS -yrityksissä. Viiden yrityksen otannalla suurin mahdollinen Kyllä -vastausten määrä oli 20 ja määrän ollessa 14 se tarkoittaa seuranta-asteen kyseisille tunnusluvuille olleen 70 %.



Kuvio 2. Kuinka montaa tunnuslukua erikseen esitellyistä neljästä tunnusluvusta yritys seuraa?

Haastatteluissa yksikään yritys ei suoranaisesti avannut kannattavuuslukujaan tai kannattavuutta yleisesti, joten suoranaisia johtopäätöksiä sen suhteen ei voida tämän perusteella vetää. Yritysten julkisista tilinpäätöstiedoistakaan ei mielestäni ole aiheellista vetää johtopäätöksiä, sillä aiheesta ei juurikaan puhuttu haastattelussa ja pelkästään niiden perusteella ei mielestäni voida vetää juurikaan johtopäätöksiä yksittäisen startup-yrityksen tuottamasta yksittäisestä ohjelmistotuotteesta. Näkisin sen myös eettisesti hieman arveluttavana.

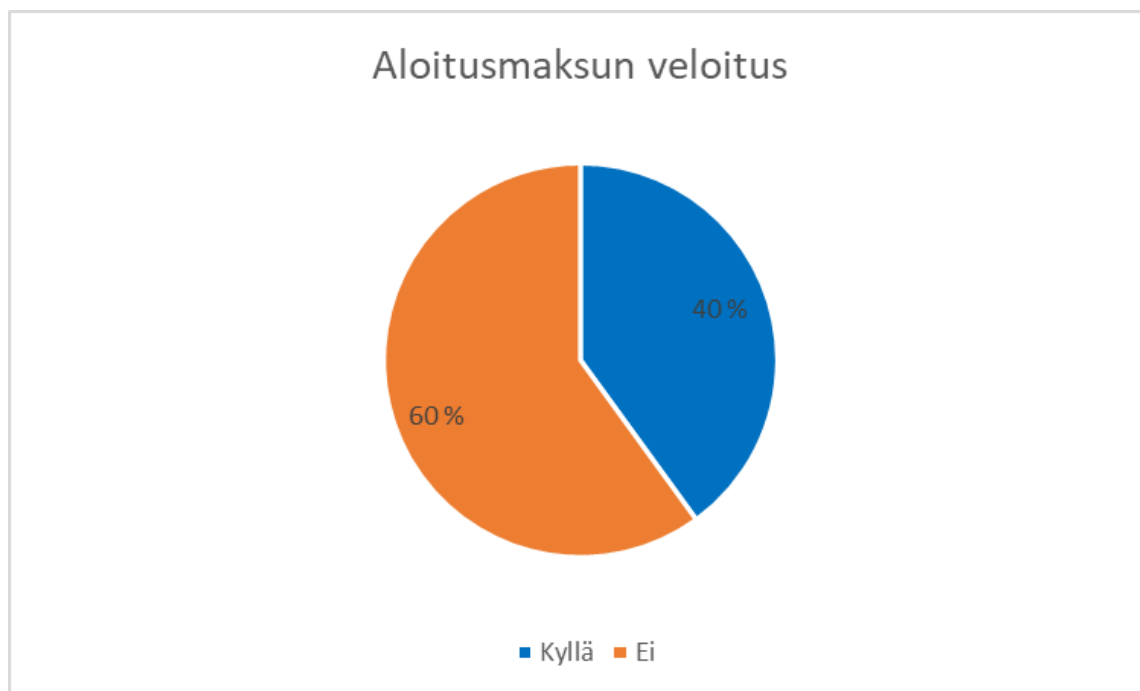
6.3 Hinnoittelumallit

Kolmannessa ja viimeisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin haastateltujen yritysten käyttämiä hinnoittelumalleja. Osion ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, onko yritysten käyttämä hinnoittelumalli Pay-per-Use-pohjainen, vuokrapohjainen vai jokin muu. Pääasiassa esille tulleet hinnoittelumallit olivat nimellisesti vuokrapohjaisia. Kuitenkin kolmella viidestä yrityksestä hinnoittelun suuruuden määräsi esimerkiksi joko käytön määrä tai käyttäjämäärä. Lisäksi yhden yrityksen tuotteen läpi ohjattiin muista poiketen asiakasyrityksen maksuliikennettä, jolloin suurin osa tuloista kertyy maksuliikenteen komissioista.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin veloituksen pohjaa, kuten esimerkiksi aikajännettä jolta veloitus tapahtuu. Käytännössä kaikki yritykset ilmoittivat käyttävänsä joko vuosisopimuksia, tai kuukausittaista veloitusta. Suurin osa yrityksistä oli myös valmis tekemään erimittaisia määräaikaista sopimuksia tai muuten vastaavasti joustamaan käytännöistään kysynnän mukaan. Tämä on sinällään linjassa toimeksiantajan näkemyksen kanssa, sillä toimeksiantaja suunnitteli käyttävänsä kuukausiveloitusta jonkinasteisella hieman pidemmällä irtisanomisajalla lisätynä.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin yritysten käytäntöä aloitusmaksun veloittamisesta. Kaksi viidestä kertoi veloittavansa tällä hetkellä aloitusmaksua, keskimäärin aloitusmaksut vastasivat molemmilla toimijoilla noin parin kuukauden maksuja. Yksi toimija ilmoitti veloittavansa koko vuoden sopimusmaksun ennakoon, jolloin ei nähnyt tarvetta erilliselle aloitusmaksulle. Lisäksi yksi toimijoista, joka ei tällä hetkellä aloitusmaksua veloittanut, mainitsi aloitusmaksun olevan mahdollisesti tulossa takaisin trendiin. Myös toimeksiantaja oli

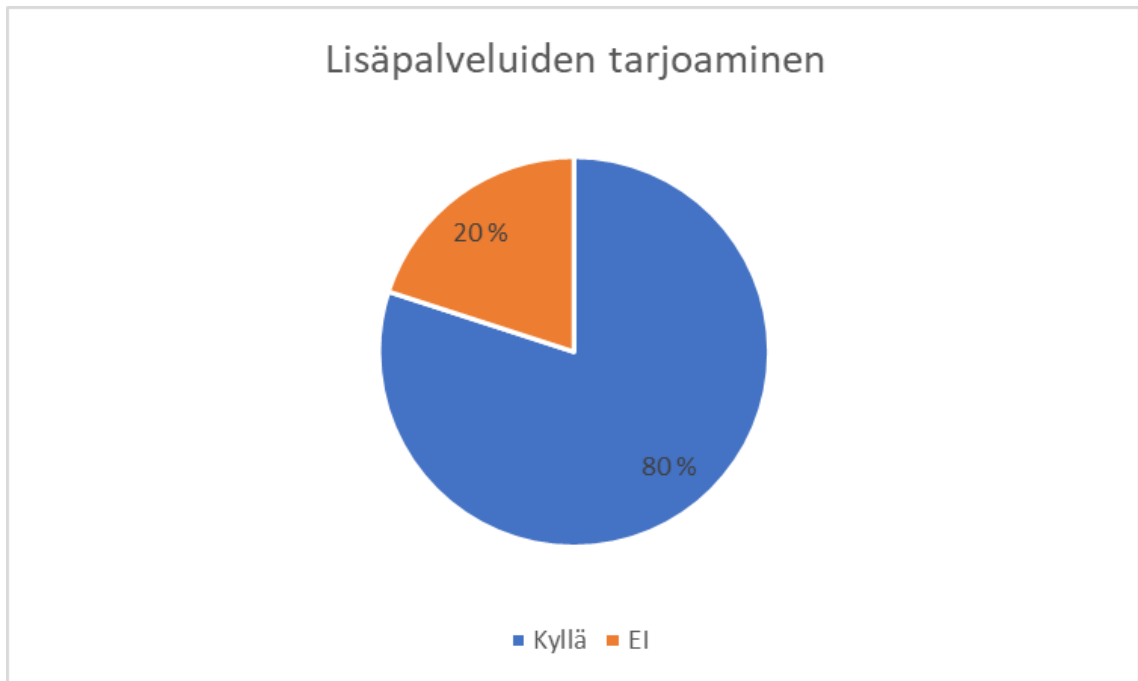
ennakkoarvioissaan avausmaksun kannalla. Alla kaavio aloitusmaksun tämän hetkisestä käytöstä haastateltujen yritysten otannassa.



Kuvio 3. Aloitusmaksun veloituksen yleisyys haastatelluissa yrityksissä.

Neljännessä kysymyksessä kartoitettiin sitä, tarjoavatko yritykset joitain lisäpalveluita ydintuotteensa ympärille. Neljä viidestä yrityksestä ilmoitti näin tekevänsä ja toimeksiantajayrityskin uskoi tarjoavansa lisäpalveluita toiminnan allettua. Yksi haastatelluista yrityksistä piti lisäpalveluiden tarjoamista hyvinkin tärkeänä osana liiketoimintaansa.

Alla olevassa kaaviossa esitellään lisäpalveluiden tarjoamisen yleisyys haastateltujen yritysten joukossa, verrattaessa sitä aloitusmaksun yleisyyteen voidaan huomata lisäpalveluiden tarjoamisen olevan haastatellussa yritysjoukossa huomattavasti yleisempää.



Kuvio 4. Lisäpalveluiden tarjoamisen yleisyys haastatelluissa yrityksissä.

Viidennessä ja viimeisessä kysymyksessä kysyttiin lisähuomioita. Pari kappaletta haastatelluista yrityksistä mainitsi hinnoittelun olevan jossain määrin haaste. Muuta tutkimuksen kannalta oleellista tässä kysymyksessä ei enää tullut ilmi. Alla taulukko jossa yhteenvetona muutamia nostoja haastattelun tuloksista.

Tuotteistus	Jokainen yritys koki tuotteensa olleen tuotteistettu.
Tuotteistuksen prosessi	Neljä viidestä toimijasta vei tuotteistusprosessin loppuun asiakkaidensa kanssa.
Lisähuomio	Jokainen haastateltu mainitsi, ettei SaaS -maailmassa tuote ole koskaan valmis.
Teorian perusteella tutkimukseen valitut tunnusluvut	Haastatteluissa ilmeni, että tietope- rustassa esiteltyjen SaaS -toimialalle oletettujen tunnuslukujen käyttämisen osuus seurannassa oli noin 70 %.
Churn	Haastateltujen yritysten churn eli asiakaspoistuma oli haastattelujen

	hetkellä välillä 0 – 10%. Yksi yritys ei kertonut churniaan.
Lisäpalvelut	Neljä viidestä yrityksestä kertoi tarjoavansa lisäpalveluita.
Hinnoittelu-/veloitusmalli	Yritykset ilmoittivat pääasiassa käyttävänsä vuosisopimuksia tai kuukausittaista veloitusta.
Aloitusmaksu	Kaksi viidestä ilmoitti käyttävänsä, yksi ilmoitti veloittavansa vuoden ennakoon jolloin tarvetta ei ole. Yksi haastatelluista ennakoiti aloitusmaksun tulevan takaisin trendiin alalla.

Taulukko 12. Yhteenveto.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli selvittää B2B SaaS -liiketoiminnan käytännön kokemuksia liittyen tuotteistamiseen sekä kannattavuuden seurantaan haastatteleamalla alalla toimivia yrityksiä.

Ensimmäiseksi tutkimuksessa kuitenkin perehdyttiin sekä SaaS -toimialan että tuotteistamisen normeihin ja lainalaisuuksiin. SaaS -toimialaan tutustuessa alalta löytyi viitteitä siitä, että tiettyjä tunnuslukuja seurataan alalla toisia enemmän ja niiden merkitystä menestyvälle SaaS -yritykselle korostettiin ainakin jossain määrin. Tutkimuksessa muun muassa selvitettiin seuraavatko haastatellut yritykset näitä tiettyjä tunnuslukuja ja jos seuraavat, millä tasolla tunnusluvut ovat.

Tutkimuksessa myös pyrittiin selvittämään yritysten tuotteistusprosessia ja vertaamaan sitä kirjallisuudesta löydettyihin malleihin. Viimeisenä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yritysten hinnoittelumalleja SaaS -tuotteille.

Haastatelluista yrityksistä ja niiden toiminnasta löytyi samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä vaikkakin jokainen niistä toimi toisistaan eriävällä toimialalla. Yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset olivat viimeistelleet myytävän tuotteensa ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Toisaalta taas jokainen yritys kertoi, ettei SaaS -tuote voi olla koskaan valmis ja kehitystä on jatkettava koko ajan. Teoriaosuudessa esiteltiin tuotteistukselle kolme mallia; perinteinen, ketterä sekä iteratiivinen. Voidaan todeta, että haastatellussa yritysjoukossa tuotteistuksen perinteinen malli ei ole juurikaan ollut tuotteistusmenetelmänä kun taas yhtä poikkeusta lukuun ottamatta jokaisen yrityksen tuotteistamismenetelmä on ollut jonkinasteinen ketterän ja iteratiivisen tuotteistuskäsityksen välimalli.

Tuotteistuskäsitteen arvioinnin kannalta on huomionarvoista myös se, että käytännössä jokainen haastateltu näki termin hieman eri tavoin ja jokainen haastateltu koki, että heidän tuotteensa on tuotteistettu joko hyvin pitkälti tai täysin.

Ennalta muodostettuun teoriakäsitykseen siitä, millaisia tunnuslukuja SaaS -yritykset käyttävät liiketoimintansa kannattavuuden seurannassa ei varsinaisesti saatu haastatteluissa yksiselitteistä vastausta puolesta tai vastaan. Kuitenkin voidaan sanoa olevan olemassa vahva viite siitä, että näitä tunnuslukuja todella käytetään alan sisällä ja käytännössä kaikki haastatellut toimijat ymmärsivät viitekehityksen josta puhuttiin. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat LTV ja churn, joita pitivät jatkuvassa seurannassa lähes kaikki haastatellut. Yleisellä tasolla teoriaosuudessa esiteltyjen tunnuslukujen seurannasta haastatelluissa yrityksissä voi sanoa sen, ettei jonkun tunnusluvun seuraamattomuus juurikaan vaikuttanut johtuvan siitä ettei se olisi relevantti. Pikemminkin sen koettiin johtuvan siitä, ettei siitä tällä hetkellä juuri kyseiselle yritykselle olisi juurikaan hyötyä joko toiminnan tuoreuden tai siitä johtuvan resurssoinnin priorisoinnin vuoksi.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin haastateltujen yritysten käyttämiä hinnoittelumalleja. Kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset toimivat B2B -kentällä, joten varsinaista verrokkia yksityisille kuluttajille suunnatusta palvelusta ei tässä tutkimuksessa saatu. Huomionarvoista haastateltujen yritysten toiminnassa oli se, että vaikka veloituksen pohjana käytettiin monesti vaikkapa kuukausilisenssiä tai muuta vastaavaa SaaS -ohjelmistolle tyypillistä hinnoittelutapaa, kuitenkin asiakas sitoutettiin tuotteeseen jonkinlaisella sopimuksella

kuten esimerkiksi vuosisopimuksella tai muulla vastaavalla kuukausimäärän x kattavalla sopimuksella.

Kolme viidestä yrityksestä myös kertoi ottavansa ennakkoon sovitun maksun pääasiassa ennakkoon koko sopimusjakson ajalta. Yksi yritys myös kertoi las-kuttavansa kuukausittaista lisenssiään joko puolivuositain tai vuosittain. Käytännössä vain yksi yritys toimi puhtaasti siten, että veloittaa palvelun käytöstä joka kuukausi. Tämän yrityksen tapauksessa tulee myös muistaa erikoispiir-teenä maksuliikennekomissioiden ottaminen ja se, että yritys toimittaa asiakas-yritykselleen kaiken heidän asiakasyrityksen asiakkailtaan veloittaman rahan.

7.1 Tulosten merkitys

Tulosten merkitys toimeksiantajan yrityksen kannalta jää tässä kohtaa vielä hie-man hämäräksi sillä toimeksiantajayritys ei ole vielä vaiheessa, jossa tämän tut-kimuksen tuloksilla olisi tämänhetkistä käyttöä. Keskipitkällä ja pitkällä aikavä-lillä uskon toimeksiantajayrityksen voivan hyötyä tutkimuksen tuloksista jossain määrin. Uskon tutkimuksen antavan ensinnäkin hyvän määrän tiivistettyä teo-riatietoa alasta ja sen ympäristöstä sekä tunnusluvuista ja niiden merkityksestä SaaS -toimialalla. Uskon myös haastattelututkimuksen antavan toimeksianta-jayritykselle kuvaa siitä, mitä kentällä tapahtuu ja kuinka asioita on aiemmin tehty ja mitä sillä on saavutettu. Uskon myös haastattelututkimuksen antavan kuvaa toimeksiantajayritykselle siitä, kuinka sovellettavissa esitelty tietoperusta on todellisessa ympäristössä ja kuinka näitä lainalaisuuksia on tähän mennessä sovellettu. Tietenkään tutkimus ei anna toimeksiantajalle suoria vastauksia ku-ten; ”Tekemällä asian X, saavutat oletettavasti asian Y.”

Ehdottomasti suurin merkitys tämän tutkimuksen tuloksilla on opinnäytetyön te-kijälle eli allekirjoittaneelle. Tämä työ on opettanut itselleni paljon sillä SaaS -toi-miala oli itselleni uusi tuttavuus ennen työn aloitusta. Aloin tutustua ja opin pal-jon, etenkin ajatukset tuotteistamisesta ja työssä esitellyistä tunnusluvuista ovat sellaisia joiden uskon kehittäneen itseäni opiskelijana eniten. Kuitenkin suurin tavoitteeni on ollut ymmärtää ja oppia talouden ja kannattavuuden lainalaisuuksia. SaaS -toimialan ansaintamallin perusajatuksen sekä alalla käytettyjen tun-nuslukujen ymmärtäminen on varmasti tämän työn suurinta antia itselleni. Haastattelujen merkitystä ei tässä voi aliarvioida, sillä koen oppimisen kannalta

erityisen tärkeänä sen, että olen päässyt keskustelemaan usean eri yrityksen edustajan kanssa aiheesta haastatteluiden merkeissä. Se on opettanut paljon ja antanut paljon uusia ajatuksia, myös paljon sellaisia ajatuksia jotka eivät näy tässä tutkimuksessa mutta ovat varmasti sovellettavissa muualla.

Tulosten merkitystä koko toimialalle on haasteellista arvioida on omasta näkökulmastani haasteellista arvioida. Toimialan näkökulmasta nostaisin esiin kuitenkin tuotteistamisen merkityksen ja tuotteistamisajattelun yleisyyden toimialalla. Toimialalle suuntaaville uusille toimijoille näkisin merkityksellisenä tietona alalla käytettävät tunnusluvut ja niiden seurannan jotka poikkeavat esimerkiksi normaalista katetuottolaskennasta. On hyvä ymmärtää SaaS -toimialan tyypillinen ansaintamalli.

Sikäli kun tutkimuksessa ei ole analysoitu yritysten tilinpäätöksiä tai kerätty muutamaakaan tarkkaa talousdataa haastatteluiden ulkopuolelta, nousee esiin kysymys siitä, kuinka mielekästä kannattavuuden ja siihen liittyvien tunnuslukujen arviointi on ilman yrityksen tilinpäätöksen faktuaalisia tuloslukuja. Tutkijan mielestä tilanne ei ole aivan optimi, sillä ilman näitä tietoja ei juurikaan päästä tutkimaan syy-seuraus-suhteita, kuten esimerkiksi tiettyjen LTV/CAC-suhdelukujen vaikutusta tulokseen. Toisaalta myös tutkimuksen aiheen rajaamisen kannalta on oleellista ettei tutkittava aihe levähdä liikaa. Tarkemman talousanalyysin teko voisi hyvin olla jo toisen tutkimuksen aihe. Tämä tutkimus keskittyikin tutkimaan lähinnä sitä, kuinka yleistä mikäkin asia on toimialalla ja kuinka asioita toteutetaan.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tietoperustan luontivaiheessa eli tutkimuksen teoriaosuudessa pyrittiin käyttämään aikaa lähteiden tutkimiseen, jotta osattaisiin valita luotettavat lähteet tutkimuksen tietoperustaksi. Tietoperustan rakentamiseen käytettiin sekä kirjalähteitä, tutkimuslähteitä ja tieteellisiä julkaisuja että Internetlähteitä. Tutkimuksessa on käytetty vain muutamia ns. ”yleispäteviä” verkkosivustoja tiedonkeruuseen ja näissäkin tapauksissa on käytetty tarkkaa harkintaa siitä, onko lähdesivusto tai artikkelin kirjoittaja luotettava.

Niin kirja- kuin verkkolähteissä on myös pääasiassa toimintamallina ollut verrata yhden lähteen tietoa vähintäänkin toiseen ja tämän myötä esittää tietoperustan faktat vähintään kahdesta eri näkökulmasta ja mahdollisesti jopa hieman eri tavoin. Tietoperustan tietoja arvioidessa on myös arvioitu itse tiedon tai toimintamallien sopivuutta tämän tutkimuksen kohteena olevalle toimialalle. Tietoperustaa rakennettaessa on yritetty nimenomaisesti koostaa lähdemateriaalien tiedot siten, että niistä saadaan erityisesti tätä opinnäytetyötutkimusta tukeva kokonaisuus.

Haastatteluiden materiaali on varmasti aidointa mutta myös hankalimmin vertailtavaa tutkimuksessa käytettävää tietoa. Haastateltaville on annettu mahdollisuus esiintyä tässä tutkimuksessa joko nimellä tai ilman, kuitenkin kaikki haastattelut on nauhoitettu ja niistä saatu niin videomateriaali kuin haastattelun liitteenä sekä siitä tiivistetty tekstimateriaali on opinnäytetyötutkimuksen tekijän hallussa.

Haasteellista tiedon vertailussa ei ole niinkään tiedon saanti, tämän tutkimuksen teon kokemuksen perusteella haastatteluun suostuvat yritykset ja henkilöt kyllä kertovat asioita ja vastaavat kysymyksiin, omasta mielestäni mahdollisuus vaihtoehtoiseen anonymiteettiin kannustaa ihmisiä kertomaan enemmän. Vaikkakin tässä tutkimuksessa lähes kaikki yritykset antoivat suostumuksensa nimensä julkaisuun. Haasteellisinta on puolistrukturoidussa haastattelussa saatujen vastausten purkaminen siten, että niissä kerrotut tiedot ovat vertailukelpoisia toistensa kanssa. Esimerkiksi suorassa ”Kyllä vai ei?” -kysymyksessä tällaista ongelmaa ei juurikaan ole mutta hiemankin monimutkaisemmassa kysymyksessä toisistaan tietämättömät ihmiset luonnollisesti vastaavat kysymyksiin omalla tavallaan.

Mielestäni kuitenkin haastattelutyö toimi hyvin tutkijan ajatuksien jäsentämiseen ja tutkittavan asian syvemmän ymmärryksen saavuttamiseen. Keskustelut alojensa ammattilaisten kanssa ovat avaavia ja auttavat todella paljon ymmärtämään alan toimintalogiikkaa tosielämän esimerkkien kautta, myös tarkentavien kysymysten kautta saa aiheen kannalta yksityiskohtaisempaa tietoa kuin pelkän lomaketyylisen kyselyn pohjalta. Mielestäni haaste tulee oikeanlaisen ja vertailtavan tiedon esittämisessä oikeassa muodossa eikä niinkään vastausten ja toimialan luonteen ymmärtämisessä ja siitä suullisesti kertomisessa.

Kaiken kaikkiaan pidän haastatteluissa saatua tietoa suhteellisen luotettavana vaikka onkin muistettava tämän opinnäytetyötutkimuksenkin teoriaosuudessa alaluvussa 5.5 mainittu ihmisten taipumus alkaa muistaa asioita tietyllä tavalla. Näkisin kuitenkin kysymysten olleen tämän suhteen suhteellisen spesifejä. Tuulee myös muistaa alaluvussa 5.5 mainittu tutkijan näkökulma, tutkimus on aina jossain määrin tutkimuksen tekijän näköinen.

7.3 Tutkimuksen prosessi

Oma prosessini tämän opinnäytetyötutkimuksen tekemisessä on ollut suhteellisen pitkä mutta myös opettava. Ensinnäkin toimialana SaaS -ohjelmistotuotteet olivat työtä aloittaessa itselleni uusi tuttavuus, eikä tuotteistamiseenkaan järin tuttu aihepiiri ollut. Käytin siis teoriapohjan tutkimiseen huomattavan määrän aikaa ja koen sen opettaneen huomattavasti teoriapohjaista tietoa ennen kaikkea tuotteistamisesta ja SaaS -toimialasta. Läheskään kaikki keräämäni tieto edellä mainituista aihepiireistä ei päätynyt tähän tutkimukseen. Uskon, että tämä yleiskäsityksen opiskeleminen aiheiden ympärillä on myös helpottanut omaa kertomistani tässä tutkimuksessa. Uskon oppineeni paljon kyseisistä aiheista kun pääsin haastattelemaan useita eri yrityksiä SaaS -kentältä ja tämän myötä yhdistelemään opiskelemaani teoriaa tosielämän esimerkkeihin.

Tämä opinnäytetyötutkimus on myös luonnollisesti opettanut paljon itse tutkimuksen tekemisestä. Kyseessä on kuitenkin ensimmäisestä tällaisenkin mitta-kaavan työstä, jossa puhtaasti tarkoituksena on tutkia jotain tiettyä aihetta. Toki opintojen aikana niin Suomessa kuin ulkomailla tehdyt tehtävät ja pienemmät työt ovat tähänkin antaneet pohjaa mutta tilanne on toki nyt täysin eri. Itse olen sitä mieltä, että haastattelujen sisällyttäminen tutkimukseen opetti myös paljon tutkimuksen sekä ennen kaikkea haastattelujen tekemisestä. Pidän sitä tärkeänä oppina.

Opinnäytetyön tekeminen on kestänyt hieman ennakoitua kauemmin, tähän on vaikuttanut useampi asia kuten muun muassa kesätauko, jonka aikana työ eteni hieman. Mutta kyseessä on kuitenkin ollut suhteellisen iso prosessi omalla kohdallani.

7.4 Jatkotutkimuskohteet

Näkisin että tämän tutkimuksen pohjalta voisi lähteä tutkimaan SaaS -yritysten kannattavuutta tarkemmin, esimerkiksi hinnoittelumallien tai sopimusmallien toimituksessa erottelevana tekijänä. Tässä tutkimuksessa päästiin tekemään pintaraapaisu näihin teemoihin ja saatiin selvitettyä yleisellä tasolla miten SaaS -yritykset toimivat, miten he näkevät tuotteistamisen, kuinka ja millä tunnusluvuilla yritykset seuraavat kannattavuuttaan sekä millaisia hinnoittelumalleja alalla on käytössä.

Sikäli alaa on halukas analysoimaan tarkemmin, voisi aloitusmaksun vaikutusta ohjelmistotuotteiden tilausten määrään tutkia ja tämän myötä arvioida onko aloitusmaksu tulossa takaisin trendiin, mikä mahdollinen motivaattori tälle olisi ja mikä sen mahdollinen vaikutus voisi olla.

Lähteet

- CFI Team. 2022. Lifetime Value Calculation. CFI Education Inc. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/lifetime-value-calculation/>. 19.3.2022.
- CFI Education Inc. 2022. Customer Acquisition Cost. CFI Education Inc. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/customer-acquisition-cost-cac/>. 19.3.2022.
- Corner, O. 2019. Kannattavuuden avainluvut SaaS -yrityksessä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171862/ossi_corner.pdf?sequence=2. 17.3.2022.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Grant, M. 2021. Software-as-a-Service (SaaS). Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/software-as-a-service-saas.asp>. 21.3.2022.
- Hayes, A. 2022. Cash Flow Definition. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow.asp>. 4.9.2022.
- Jaakkola, E. 2011. Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. Scandinavian journal of management. Elsevier Ltd. 221-230. <https://urly.fi/2zba>. 9.4.2022.
- Jernmark, J. 2022. Myyntijohtaja. Ohjelmistotalo Sowellus Oy. Nauhoitettu haastattelu. 10.5.2022.
- Kangas, K. 2019. Asiakkaiden menestymisen varmistaminen SaaS -liiketoiminnassa. Turun Ammattikorkeakoulu. Myyntityön tradenomin koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267658/kangas_kustaa.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 17.3.2022.
- Kangasmäki, P. 2022. Toimitusjohtaja. BackedByCFO Oy. Nauhoitettu haastattelu. 13.5.2022.
- Kopp, C M. 2020. Business models. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>. 21.4.2022.
- Myllylä, H. 2022. Toimitusjohtaja. Book Salon Oy. Nauhoitettu haastattelu. 10.5.2022.
- Niemi, M. 2021. B2B -asiakkuuksien hallinta SaaS -palveluntarjoajan näkökulmasta. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Liiketalous, projektijohtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499126/Niemi_Miikka.pdf?sequence=3&isAllowed=y. 17.3.2022.
- Ojala, A. 2013. Software-as-a-Service Revenue Models. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/38554/4/Software-as-a-Service%20Revenue%20Models.pdf>. 8.4.2022.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 31.3.2022.

- SaaS Finland. 2022. CAC/CLV. SaaS Finland. <https://saasfinland.fi/sa-nasto/cac-clv/>. 19.3.2022.
- Simolin, J. 2022. Toimitusjohtaja. Haituva Innovations Oy/Innoduel. Nauhoitettu haastattelu. 18.5.2022.
- Skok, D. 2022. SaaS Metrics 2.0. Matrix Partners. <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>. 17.3.2022.
- Suominen, A., Kantola, J. & Tuominen, A. 2009. Reviewing and defining productization. Turun yliopisto & Department of Intelligent Service Engineering, Republic of Korea. https://www.researchgate.net/profile/Arho-Suominen/publication/236326445_Reviewing_and_Defining_Productization/links/5656c32108aeafc2aac09552/Reviewing-and-Defining-Productization.pdf. 8.4.2022.
- Theseus. Hakutulokset asiasanahaulle "SaaS". https://www.theseus.fi/discover?rpp=10&etal=0&scope=/&group_by=none&page=2&filter-type_0=subjects&filter_relational_operator_0=contains&filter_0=SaaS. 10.10.2022.
- Tsai, W., Bai, X. & Huang, Y. 2014. Software-as-a-service (SaaS): perspectives and challenges. *Sci China Inf Sci*. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11432-013-5050-z.pdf>. 8.4.2022.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto & Tuotantotalouden laitos. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>. 9.4.2022.
- Yritys 5. 2022. Anonyymi nauhoitettu haastattelu. 10.5.2022.
-