

# **SaaS-yrityksen tuotteistamisen ja hinnoittelun kehittäminen**

## Tiivistelmä

|  |                    |                 |
|--|--------------------|-----------------|
| Tekijä(t)  | Julkaisun laji     | Valmistumisaika |
| Tiina Taiminen   | Opinnäytetyö, YAMK | 2023            |
|  | Sivumäärä          |                 |
|  | 73                 |                 |
| Työn nimi  |                    |                 |
| <b>SaaS-yrityksen tuotteistamisen ja hinnoittelun kehittäminen</b>   |                    |                 |
| Tutkinto ja koulutusala  |                    |                 |
| Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen   |                    |                 |
| Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)   |                    |                 |
| Yritys X   |                    |                 |
| Tiivistelmä  |                    |                 |
| <p>Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on suomalainen mielen hyvinvointitoimialan SaaS-yritys, jonka haasteena on ollut tuotteistaminen ja hinnoittelu. Kehittämishankkeessa tutkittiin SaaS-yrityksen tuotteistamisen ja hinnoittelun kehittämistä. Lisäksi selvitettiin tuotevalikoiman laajentamisen mahdollisuuksia ja SaaS-liiketoimintamallin hyötyjä yrityksen liiketoiminnan kasvun tukena.</p> <p>Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin laadullista tutkimusta ja toimintatutkimusta. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden muodossa, haastateltavina oli 10 yrityksen työntekijää johtamisen, tuotteistamisen sekä myynnin ja markkinoinnin yksiköistä. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 8 h 46 min. Aineisto teemoiteltiin yhteensä 351 Excel-riviin, pääteemoja olivat tuotteistaminen, SaaS-liiketoimintamalli ja hinnoittelu.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tuotettiin Yritys X:lle kehittämisraportti, jossa on ehdotukset tuotteistamisen ja hinnoittelun kehittämiseksi yksittäisine toimenpide-ehdotuksineen. Jatkotutkimus voisi käsitellä asiakkuuksien hoitomallin tai SaaS-myyntimallin kehittämistä samalle yritykselle.</p> |                    |                 |
| Asiasanat  |                    |                 |
| tuotteistaminen, tuotteistamisen kehittäminen, software as a service (SaaS), SaaS-liiketoimintamallit, hinnoittelu   |                    |                 |

## Abstract

|  |                     |           |
|--|---------------------|-----------|
| Author(s)  | Type of Publication | Published |
| Tiina Taiminen   | Thesis, UAS         | 2023      |
|  | Number of Pages     |           |
|  | 73                  |           |
| Title of Publication   |                     |           |
| <b>Developing the productisation and pricing of the SaaS company</b>   |                     |           |
| Degree, Field of Study   |                     |           |
| Master of Business Administration (MBA), Innovative Leadership   |                     |           |
| Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)   |                     |           |
| Company X  |                     |           |
| Abstract   |                     |           |
| <p>The target organisation of the development project is a Finnish SaaS company operating in the mental well-being sector, which has faced challenges related to productisation and pricing. The development project focused on exploring the enhancement of productisation and pricing strategies within the SaaS company. Additionally, it investigated opportunities for expanding the product range and the advantages of the SaaS business model in supporting the company's growth.</p> <p>Qualitative research and action research were employed as the research methods. Data were collected through thematic interviews with 10 employees from various departments of the company, including management, productisation, sales, and marketing. The interviews yielded a total of 8 hours and 46 minutes of data, which were organised into 351 Excel rows. The main themes included productisation, the SaaS business model, and pricing.</p> <p>Based on the research findings, a development report was created for Company X, outlining improvement recommendations for productisation and pricing, along with action proposals. Future research could explore the development of customer relationship management models or SaaS sales models tailored to the same company.</p> |                     |           |
| Keywords   |                     |           |
| productisation, development of productisation, Software as a Service (SaaS), SaaS business models, pricing   |                     |           |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto.....   | 1  |
| 2     | Kehittämishanke .....   | 3  |
| 2.1   | Kehittämistoiminta osana tutkimuksellista traditiota .....                  | 3  |
| 2.2   | Yritys X.....   | 5  |
| 2.3   | Tutkimusongelma ja -kysymykset .....  | 6  |
| 2.4   | Kehittämishankkeen aikataulu .....  | 8  |
| 3     | Kilpailuetua laadukkaalla tuotteistamisella SaaS-toimintaympäristössä ..... | 9  |
| 3.1   | Tuotteistaminen .....   | 9  |
| 3.1.1 | Tuotteistamisen hyödyt.....   | 11 |
| 3.1.2 | Tuotteistamisen haasteet.....   | 15 |
| 3.2   | SaaS-liiketoimintamallin ominaispiirteet.....                               | 16 |
| 3.2.1 | SaaS-liiketoimintamallin hyödyt .....                                       | 18 |
| 3.2.2 | Haasteet ja riskit SaaS-liiketoimintamallissa .....                         | 19 |
| 3.3   | Hinnoittelu .....   | 21 |
| 3.3.1 | SaaS-hinnoittelustrategiat.....   | 25 |
| 3.3.2 | SaaS-hinnoittelumallit .....  | 31 |
| 4     | Tutkimusasetelma.....   | 34 |
| 4.1   | Kvalitatiivinen tutkimus .....  | 34 |
| 4.2   | Tutkimusstrategiana toimintatutkimus .....                                  | 34 |
| 4.3   | Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....                                  | 35 |
| 4.3.1 | Teemahaastattelu .....  | 35 |
| 4.3.2 | Dokumentit .....  | 38 |
| 4.4   | Haastatteluiden aineisto ja toteuttaminen .....                             | 38 |
| 4.5   | Aineiston analysointi .....   | 43 |
| 4.6   | Luotettavuus .....  | 45 |
| 5     | Tutkimustulokset.....   | 46 |
| 5.1   | Tuotteistaminen .....   | 46 |
| 5.2   | SaaS-liiketoimintamallin ominaisuudet.....                                  | 51 |
| 5.3   | Hinnoittelu .....   | 56 |
| 5.4   | Tulosten yhteenveto .....   | 61 |
| 5.5   | Kehittämishankkeen tuotos.....  | 64 |
| 6     | Yhteenveto ja pohdinta .....  | 65 |
|       | Lähteet .....   | 69 |

Liite 1. Teemahaastattelurunko johdolle

Liite 2. Teemahaastattelurunko tuoteyksiköille

Liite 3. Teemahaastattelurunko myynnille, markkinoinnille ja asiakasvastaaville

## 1 Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana SaaS (Software as a Service) on osoittautunut yhdeksi nopeimmin kasvavista markkinasegmenteistä, ja se edustaa nyt kolmanneksi suurinta osaluuetta koko pilvipalveluteollisuudessa (Guo & Ma 2018, 101). Ne yritykset, jotka strategisesti siirtyvät perinteisestä lisenssimallista tilausperusteiseen SaaS-liiketoimintamalliin, tavoittelevat yleensä pitkäaikaisia ja vakaita asiakassuhteita sekä kestäväää kasvua. Lyhyellä aikavälillä tämä siirtymä voi kuitenkin olla haasteellinen, sillä monet SaaS-yritykset toimivat tappiollisina jonkin aikaa. (PwC 2013.) SaaS-yritykset kohtaavat myös merkittäviä kannattavuushaasteita, vaikka markkinat laajenevat, sillä kilpailu alalla kiristyy jatkuvasti (Haiyang, Zhengrui & Dengpan 2018, 334). Yritykset ovat myös epävarmoja niiden mahdollisuuksista ja osaamisesta, mikä vaikeuttaa menestyvän tuotestrategian ja tuotteistamisen laatimista (Miklos-Thal, Raith & Selove 2018, 307).

Haiyang ym. (2018, 335) ovat todenneet, että uuden SaaS-yrityksen saapuessa markkinoille, haastetaan aiemmat ja vakiintuneet SaaS-toimijat, erityisesti hinnoittelun näkökulmasta. Koska markkinoilla on useita palveluntarjoajia, ostajat pyrkivät saamaan parhaan vastineen rahoilleen. Siksi uusille SaaS-yrityksille voi olla järkevää tarjota palvelujaan kilpailukykyiseen hintaan, vaikka palvelu voisi vielä kaivata kehittämistä. (Haiyang ym. 2018, 335.) Monilla yrityksillä on kasvutavoitteita, ja odotetaan jopa 50 prosentin kasvua uusista asiakkuuksista ja tuotteista vuoteen 2026 mennessä. Paras strategia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, on vielä epäselvä. Kun harkitaan erilaisia strategioita, ei-teknologiayritysten tulisi vakavasti harkita SaaS-tuotteiden kehittämistä. (Gnanasambandam, Libarikian & Turkeli 2022, 2.)

Yksi haaste yritysten kasvussa on tuotteistaminen. Jos palvelua ei ole tuotteistettu asianmukaisesti, sen kuvaaminen ja hinnoittelu voivat olla vaikeita. Ilman selkeää kuvailua on hankalaa viestiä palvelun tuottamista hyödyistä, mikä puolestaan vaikeuttaa markkinointia, myyntiä ja yrityksen kannattavuutta. (Parantainen 2007, 81.)

Edellä mainituista syistä päätin toteuttaa kehittämishankkeen suomalaiselle SaaS-yritykselle (Yritys X), joka tarjoaa psykologisen keskustelutuen palveluita muille yrityksille. Yritys X:n tuotteistamisessa on tunnistettu haasteita sekä uusien tuotteiden että erilaisten hinnoittelumallien osalta ja toisaalta SaaS-liiketoimintamallin mahdollisuuksia ei ole ymmärretty hyödyntää riittävästi. Tuotteistamisen ja hinnoittelun kehittämisellä uskotaan olevan vaikutuksia myös yrityksen menestymiseen markkinoilla, sillä suuret työterveystoimijat ovat alkaneet tarjota uusia, kilpailevia palveluita ja markkinoille on tullut lukuisia uusia ja

vastaavanlaisia SaaS-yrityksiä. Kehittämishanke käsittelee tuotteistamista kokonaisuudessaan, ja siihen sisältyy myös hinnoittelu ja palvelun tekninen osuus (SaaS).

Kehittämishankkeen tarkoitus on tarjota vastauksia siihen, miten tuotteistamisprosessista ja tuotevalikoimasta saataisiin entistä laadukkaampia, miten hinnoittelua tulisi kehittää, jotta mahdollisimman monella, erilaisella yrityksellä olisi vaihtoehtoja palvelun käyttöönottoon ja mitä hyötyjä SaaS-liiketoimintamallin ominaisuudet voisivat tuoda yritykselle. Kehittämishankkeessa tuotetaan yritykselle kehittämisraportti. Raportti sisältää tuotteistamisen, uusien tuotteiden ja hinnoittelun, sekä SaaS-liiketoimintamallin hyödyntämisen kehittämisehdotukset. Lisäksi siinä on tutkimuksesta kummunneita lukuisia kehitysehdotuksia yrityksen markkinointiin, joka on osa ulkoista tuotteistamista. Yritys X:n anonymiteetin varmistamiseksi raporttia ei julkaista.

Kehittämishanke rajattiin koskemaan vain Yritys X:n sisäisiä näkökulmia, jotta hanke pysyisi riittävän tiiviinä ja mahdollisena käsitellä. Kehittämishankkeesta rajattiin pois kannattavuusnäkökulma, jotta hanke oli mahdollista toteuttaa sille suunnitellussa aikataulussa, ja jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman looginen ja hyvin hallittavissa. Kehittämishankkeen keskeisiä käsitteitä ovat: tuotteistaminen, tuotteistamisen kehittäminen, SaaS-liiketoimintamalli ja hinnoittelun kehittäminen. Kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, strategiana hyödynnettiin toimintatutkimusta. Aineisto kerättiin teemahaastatteluina ja analysoitiin teemoittelun avulla.

Kehittämishankkeen aihe ja yrityksen olemassaolo ovat tärkeitä, sillä Yritys X:llä on yli 500 suomalaista yritysasiakasta ja osin vastuu asiakasyritystensä henkilöstön mielenhyvinvoinnista. Yritys X:n palvelu tutkitusti auttaa ihmisiä ennaltaehkäisevästi erilaisissa jaksamisen haasteissa ja vähentää stressiä 22 % (Yritys X:n käyttäjäraportti 2023, 3). Ihmisten työssä-jaksamishaasteiden määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Työterveyslaitoksen (2023) uusimman Miten Suomi voi -tutkimuksen mukaan työuupumuksen riski koskee yhä laajempaa osaa työssäkäyvistä suomalaisista. Lisäksi suomalaisista yritysjohtajista 79 % on arvioinut, että mielenterveyden ongelmat lisääntyvät työelämässä seuraavan viiden vuoden aikana (STT, 2022).

## 2 Kehittämishanke

### 2.1 Kehittämistoiminta osana tutkimuksellista traditiota

Kehittämistyö on toimintaa, jonka päämääränä on hyödyntää tutkimustuloksia uusien ja paranneltujen palveluiden, tuotantovälineiden tai -menetelmien luomiseksi. Samaa toimintaa voidaan kutsua myös kehittämistoiminnaksi. Kehittämistoiminnan tavoitteena on innovoida uusia aineita, tuotteita, tuotantoprosesseja tai järjestelmiä, tai parantaa merkittävästi olemassa olevia. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21.)

Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinos (2017) lisäävät, että kehittämistoiminta edellyttää selkeää käsitystä siitä, mitä halutaan kehittää, miksi se on tärkeää, ja millaiset rajaukset sille asetetaan. Tavoitteiden, keinojen ja välineiden, joilla ongelmat ratkaistaan, tulee olla määriteltäviä. Olennaista on myös arvioinnin suunnittelu, sekä lopputulosten jakelutavat ja -kanavat. Kehittämistoiminta perustuukin ymmärrykseen ja sitoumuksiin ja noudattaa tiettyjä toimintasääntöjä. Se nojautuu käsitykseen tiedon merkityksestä, sen tuottamisesta ja tulosten tulkinnasta. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteistä käsitystä kohteesta ja sen parhaasta ymmärtämisestä, selittämisestä, uudistamisesta, parantamisesta tai muuttamisesta. Käsitteet rakentuu yhteisen kielen ja käsitteiden avulla, perustuen kehittämistoiminnan kokonaisuuteen ymmärtämiseen. (Salonen ym. 2017, 29.)

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan erottelu on keskeistä. Tutkimus keskittyy uuden tiedon luomiseen tieteellisin menetelmin ja noudattaa perinteisiä sääntöjä. Molemmat voivat olla pitkäaikaista toimintaa organisaatiossa, mutta kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön muutosten saavuttaminen tiettyssä kontekstissa. Se on suunniteltua ja vaiheistettua toimintaa, jossa yhdessä sovitut säännöt ja käsitteet ohjaavat työskentelyä. (Heikkilä ym. 2008, 21; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–19; Salonen ym. 2017, 34–35.) Ojasalo ym. (2014) jatkavat, että kehittämistyö on kuitenkin tutkimuksellista, joka näkyy kehittämistyössä erityisesti seuraavilla tavoilla:

- Järjestelmällisyys: Kehittäminen ei perustu satunnaisiin toimenpiteisiin, vaan valinnat perustellaan ja dokumentoidaan huolellisesti.
- Tiedon hankinta: Kehittäminen perustuu sekä tutkittuun että käytännön tietoon, joka tukee päätöksiä ja toimenpiteitä.
- Analyttisyys: Erialaisten menetelmien avulla tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia ongelmiin ja ratkaisuihin.
- Kriittisyys: Arvioidaan hankittua tietoa, eri näkökulmia, omia valintoja, prosessia ja tuloksia objektiivisesti ja kriittisesti.

- Uuden tiedon tuottaminen ja jakaminen: Prosessi ja lopputulos dokumentoidaan huolellisesti, ja tieto levitetään tehokkaasti ja avoimesti. (Ojasalo ym. 2014, 22.)

Kehittämistoimintaa kuvataan usein prosessina, joka etenee vaiheittain, sillä kehittäminen vaatii aikaa ja koostuu selkeistä vaiheista. Prosessin huolellinen suunnittelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja varmistamaan, että jokainen vaihe suoritetaan asianmukaisesti ennen seuraavaan siirtymistä. Esimerkiksi kehittämistyön tavoitteiden tulee olla selkeästi määriteltyinä ennen kuin ryhdytään harkitsemaan käytettäviä menetelmiä. Koska tutkimuksellinen kehittämistoiminta voi olla haastavaa, sen vaatima aika ja panos ovat suhteessa toisiinsa. Jotta aikataulu voidaan pitää hallinnassa, on tärkeää, että prosessi suunnitellaan huolellisesti, ja että se etenee suunnitellusti. (Ojasalo ym. 2014, 22; Kananen 2015, 41.)

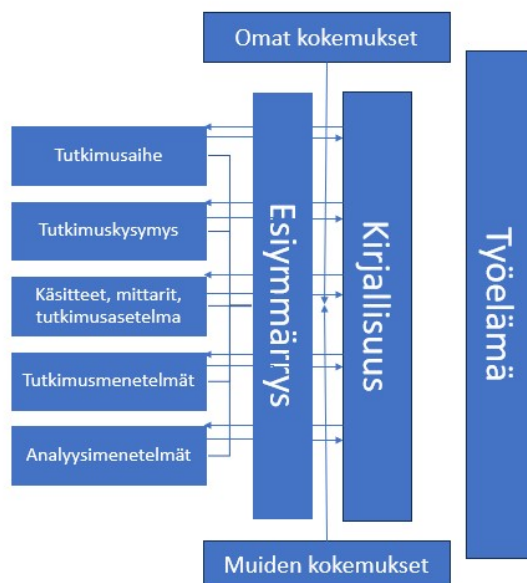
Vaikka kehittämistoiminta etenee vaiheittain, on syytä huomioida, että kehittämistyö ei aina etene lineaarisesti, ja vaiheet voivat limittyä toisiinsa sekä esiintyä samanaikaisesti (Salonen ym. 2017, 52). Kehittämistoiminnan etenemistä ajassa havainnollistaa kuvio 1.



Kuvio 1. Kehittämistoiminnan lineaarinen eteneminen (Salonen ym. 2017, 52)

Kehittämistyössä on tavallista, että työn edetessä joudutaan välillä palaamaan taaksepäin, jonka jälkeen työ taas etenee, mutta jonkun ajan kuluttua voidaan taas palata aiempaan vaiheeseen, ja niin edelleen. Kananen (2014, 98) mukaan kehittämistyön tutkimusprosessi on monimutkainen yhtälö. Kokonaisuus sisältää tutkimukseen etenemisen vaihe vaiheelta, mutta samanaikaisesti kirjallisuudesta uutta oppien. Prosessin edetessä esiymmärrys kasvaa ymmärrykseksi. Tutkijan omat kokemukset vaikuttavat esiymmärrykseen, jota täydennetään muiden kokemuksilla. Laajassa mittakaavassa yhtälöön linkittyy myös työelämä, joka antaa suuntaa koko prosessille; mitä tutkitaan ja miksi.

Tutkimusprosessin vaiheita sekä kirjallisuuden ja esiymmärryksen roolin hahmottamisen ymmärryksessä auttaa kuvio 2.



Kuvio 2. Kirjallisuuden ja esiymmärryksen rooli tutkimusprosessin eri vaiheissa (Kananen 2014, 98)

## 2.2 Yritys X

Yritys X on osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 2015. Sen päätoimiala on Tilastokeskuksen mukaan Yhteiskuntatieteellinen ja humanistinen tutkimus ja kehittäminen (TOL2008); Fonecta-luokituksella Tuotekehitys-, tutkimus- ja suunnittelupalvelut. Yritys X:n päätoimipaikka on Helsingissä, ja sen liikevaihto oli vuonna 2022 3,81 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelee 60 henkilöä. (Finder, 2023.)

Yritys X tarjoaa psykologista tukea asiakasyritystensä työntekijöille erilaisissa tilanteissa, kuten stressin hallinnassa, ylisuorittamisen tunnistamisessa ja kadonneen motivaation palauttamisessa. Tuloksia mitataan ja saavutetaan käyttämällä erityisesti suunniteltuja palvelupaketteja, jotka sisältävät nopeasti aloitettavia verkkotapaamisia Yritys X:n välittämien, koulutettujen mielen asiantuntijoiden kanssa. Yritys X:n palveluja hyödyntää yli 500 organisaatiota, mukaan lukien pienet asiantuntijayritykset, suuret globaalit yritykset ja julkisen sektorin toimijat. Palveluita tarjotaan laajasti useissa maissa, kuten Suomessa, Norjassa, Ruotsissa, Hollannissa, Saksassa ja Puolassa. Yritys X:n psykologisen tuen tiimiin kuuluu yli 120 koulutettua ammattilaista, jotka tarjoavat keskusteluapua 25 eri kielellä. (Yritys X, 2023.)

Palvelut toteutetaan yrityksen omassa ohjelmistossa, joka on SaaS-pohjainen. Ohjelmisto sisältää muun muassa mielenhyvinvoinnin asiantuntijoiden tuottamia webinaareja, podcasteja ja erilaisia oppaita. Yritys X:n asiakasyrityksessä hyödynnettäessä palveluja, jokainen asiakasyrityksen työntekijä saa käyttöönsä kaikki SaaS:n sisältämät materiaalit, ja lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus varata kahdenkeskeisiä keskusteluita Yritys X:n mielen ammattilaisten kanssa. Myös nämä keskustelut käydään Yritys X:n SaaS-palvelussa.

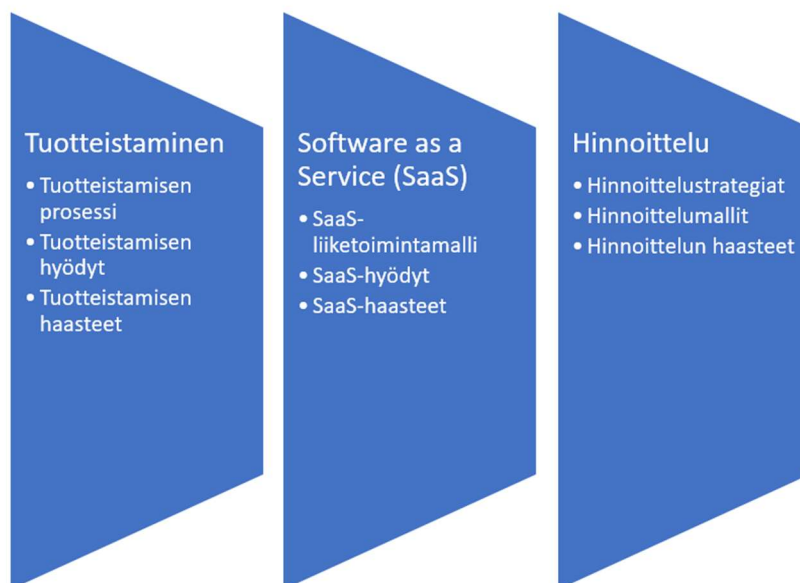
Yritys X:llä on kasvuhaasteita ja yksi mahdollisuus on kehittää tuotteistamista ja hinnoittelua samalla huomioiden entistä paremmin SaaS-liiketoimintamallin tuomat hyödyt. Yrityksen on kehitettävä ja kehityttävä markkinoiden mukana etenkin, kun edullisemmilla hinnoilla ja innovatiivisilla palveluilla markkinoille tulevat kilpailijat pyrkivät saamaan markkinaosuutta. Näinä aikoina asiakkaat myös harkitsevat entistä tarkemmin sitä, mikä yritys tarjoaa parhaan hyödyn ja tuoton, ja miltä yritykseltä on helpointa ostaa palveluja.

### 2.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Kilpailijakentän kiristyessä Yritys X:ssä on havahduttu siihen, että yrityksen tuotteistamista ja hinnoittelua on kehitettävä. On myös mietittävä sitä, mitä muita tuotteita ja/tai palveluja yritys voisi vielä tuotteistaa, jotta yritys olisi entistä houkuttelevampi palveluntarjoaja mielen hyvinvoinnin markkinassa. Yritys X:n nykyiset hinnoittelumallit eivät ole tukeneet riittävällä tasolla liiketoimintaa ja Yritys X:ssä on jo lähdetty kehittämään hinnoittelua ja pilotoitu uutta SaaS-hinnoittelumallia.

Hinnoittelumallin kehittäminen kuuluu Yritys X:n tuoteyksikölle, jossa ollaan vastuussa tuotteistamisesta kokonaisuudessaan. Uuden hinnoittelumallin tuotteistamisprosessissa itsessään on ilmennyt haasteita ja aihealueen kirjallisuuden, tutkimusten ja artikkeleiden perusteella kristallisoitui se tosiasia, että haasteet liittyvät hinnoittelumallin kehittämiseen ja laajemmin koko tuotteistamisen prosessiin.

Kuviossa 3 on kuvattuna kehittämishankkeen teorettinen tausta pääteemojen valossa, sekä keskeiset käsitteet. Teoriaosuus käsittelee tuotteistamista, hinnoittelua ja SaaS-liiketoimintamallia.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen pääteemat ja käsitteet

Yritys X:n liiketoiminta perustuu tällä hetkellä psykologisen tuen keskusteluille, mutta palvelun ydin on SaaS, jonka välityksellä muun muassa keskustelut tapahtuvat. SaaS-liiketoimintamalli tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia esimerkiksi lisätuotteiden ja -palveluiden tarjoamiseen, asiakasdatan käytön hyödyntämiseen sekä erilaisiin hinnoittelumalleihin.

Toikon ja Rantasen (2009, 117) mukaan kehittämistoiminnassa käytetään tutkimuskysymysten sijaan kehittämiskysymyksiä. Tämän kehittämishankkeen pääkehittämiskysymys on:

- Mitä tulisi huomioida Yritys X:n tuotteistamisessa ja hinnoittelussa, jotta tuotteistamisen kokonaisuus tukisi entistä paremmin yrityksen kilpailuetua ja kasvua?

Lisäkehittämiskysymyksiä ovat:

- Miten Yritys X:n palveluvalikoimaa voitaisiin vielä kehittää?
- Mitä hyötyjä SaaS-liiketoimintamallista voisi olla Yritys X:lle?

Kehittämishankkeesta on rajattu pois kannattavuus- ja asiakasnäkökulmat, jotta tutkimus ei laajene liikaa.

## 2.4 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen aihe-ehdotusta tiedusteltiin yrityksen johdolta toukokuussa 2023 ja koska tarve kehittämishankkeelle ilmeni akuutiksi, kehittämishanketta alettiin työstää välittömästi. Toive kehittämishankkeesta liittyi ensin hinnoitteluun, mutta pian ilmeni, että aihetta pitäisi laajentaa tuotteistamiseen kokonaisuudessaan. Myös teoreettinen viitekehys ohjasi laajentamaan kehittämishankkeen tuotteistamiseen ylätasolla, sillä tuotteistamiseen liittyi tiiviisti myös hinnoittelu. Kuviossa 4 on nähtävissä kehittämishankkeen aikataulu: yhteensä koko kehittämishankkeessa kesti seitsemän kuukautta.

| Toimenpide  | Ajankohta 2023 |   |   |   |   |    |    |
|---|----------------|---|---|---|---|----|----|
|   | 5              | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Opinnäytetyöprosessin aloitus   |                |   |   |   |   |    |    |
| Kehittämishankesuunnitelman työstäminen   |                |   |   |   |   |    |    |
| Tiedonhankinta, kirjallisuuteen perehtyminen ja teoriaosuuden tuottaminen                   |                |   |   |   |   |    |    |
| Haastatteluihin valmistautuminen, haastattelusuunnitelman teko ja haastateltavien etsiminen |                |   |   |   |   |    |    |
| Aineiston keräys: haastattelut  |                |   |   |   |   |    |    |
| Tulosten käsittely & analysointi  |                |   |   |   |   |    |    |
| Mallin työstäminen osaksi hanketta  |                |   |   |   |   |    |    |
| Kehittämishankkeen esittely Yritys X:lle  |                |   |   |   |   |    |    |
| Hankkeen viimeiset silaukset  |                |   |   |   |   |    |    |
| Kehittämishanketyön palautus  |                |   |   |   |   |    |    |

Kuvio 4. Kehittämishankkeen aikataulu

Tuotteistamisen ja hinnoittelun kehittämishanke eteni järjestelmällisesti alkukesästä 2023 lähtien; prosessi alkoi kehittämishankesuunnittelun rinnalla empirian keräämisellä. Samanaikaisesti aineiston keruun kanssa työstettiin tutkimusmenetelmiä ja varsinainen tutkimus toteutettiin syys-lokakuun 2023 aikana. Hankkeen viimeisissä vaiheissa on analysoitu saavutettuja tuloksia ja arvioitu niiden luotettavuutta. Hanke eteni vaiheittain, mutta tutkimuksen edetessä jouduttiin aika ajoin palaamaan takaisin tiettyihin aiempiin vaiheisiin esimerkiksi teoriaa täydentäen, tutkimushaastatteluihin uudelleen syventyen tai näkökulmia uudelleen tarkastellen, kuten Salonen ym. (2017, 52) ja Kananen (2014, 98) ovat todenneet tutkimusprosessissa ja kehittämishankkeessa usein tapahtuvan.

Seuraavassa osassa perehdytään kehittämishankkeen teoreettiseen taustaan, joka käsittelee tuotteistamista, sen hyötyjä ja haasteita, SaaS-liiketoimintaa sekä hinnoittelua ja erilaisia hinnoittelumalleja.

### 3 Kilpailuetua laadukkaalla tuotteistamisella SaaS-toimintaympäristössä

#### 3.1 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella ei ole käsitteenä yhtä oikeaa määritelmää, mutta tuotteistaminen on käytännössä sitä työtä, jonka avulla yrityksen osaamisesta tai asiantuntemuksesta syntyy myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoinen palvelutuote (Parantainen 2007, 11). Adusein, Härkösen ja Mustosen (2021, 94) mukaan tuotteistaminen luo selkeyden tuotteiden hallintaan, ja tämä järjestelmä on olennainen osa itse tuotetta. Sekä kaupallinen että tekninen tuoterakenne ovat välttämättömiä osia tuotteistamisprosessissa, sillä ne määrittelevät tuotteen osat, ominaisuudet ja niiden väliset suhteet. Tämä auttaa paremmin ymmärtämään tarjontaa ja eri tuoteversioita sekä helpottaa tuotetietojen hallintaa. Ohjelmistoliiketoiminnassa tuoterakenne ja tuotteistamiskonsepti perustuvat pääasiassa ohjelmistoarkkitehtuuriin ja ketteriin kehitysmenetelmiin. Ohjelmiston koostaminen, modulaarisuus ja tehokas tuoteportfolion hallinta ovat keskeisiä tekijöitä, jotka helpottavat tuotteistamista. (Adusei ym. 2021, 94.)

Ulkoisen tuotteistaminen keskittyy näkyvien palveluelementtien kuvaamiseen ja kiteyttämiseen asiakkaille. Tämän avulla pyritään luomaan yhteinen käsitys niistä palvelun osista, joilla on merkitystä asiakkaalle. Tyypillisesti nämä tärkeät palvelun elementit tiivistetään markkinointiin, palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 1–5.)

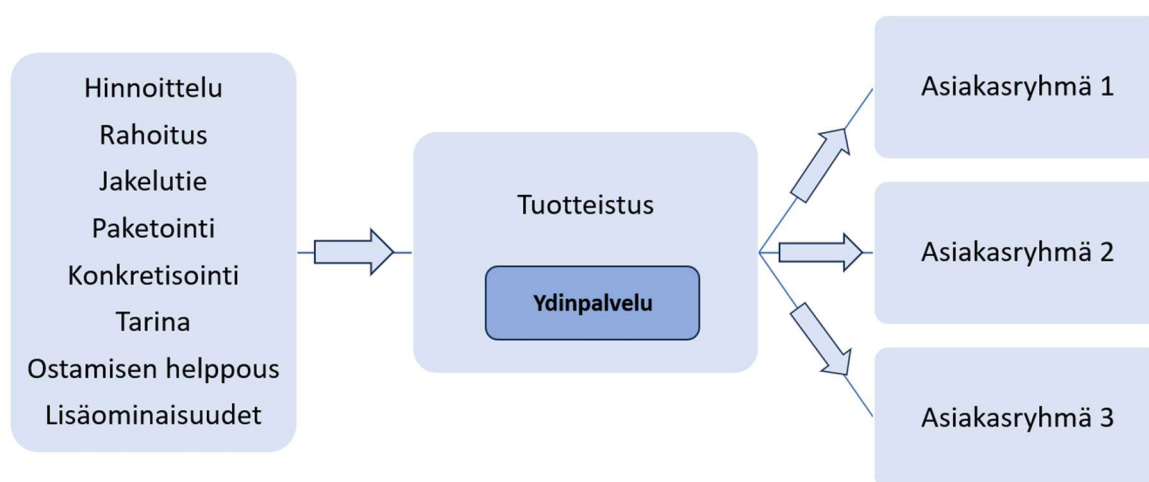
Sisäinen tuotteistaminen keskittyy palvelutuotannon kuvaamiseen ja yhdenmukaistamiseen. Tässä vaiheessa tarkastellaan palveluprosessia, toimintatapoja sekä vastuita ja pyritään niiden kuvaamiseen ja määrittämiseen. On tärkeää huomioida myös asiakasnäkökulma ja pohdittava sitä, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan omat prosessit. Tuotteistaminen tähtää ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muutokseen, ja se liittyy myös aina laajempaan perspektiiviin, kuten yrityksen työntekijöihin ja itse asiakkaisiin. Toisaalta tuotteistamista kuvataan palvelun arvon kiteyttämisellä; yrityksen osallistaessa sekä henkilöstönsä että asiakkaansa palvelun tuotteistamiseen, saadaan parhaiten varmistettua käsitys palvelun tarjoamasta arvosta. Nimenomaan osallistava tuotteistaminen mahdollistaa uudistumisen ja innovoinnin, sekä motivoi ja sitouttaa. (Tuominen ym. 2015, 1–5.)

Myös Alvarezin (2014, 131–133) mukaan palveluja ja tuotteita pitäisi aina kehittää asiakaslähtöisesti, jolloin saadaan tuotettua sellaisia palveluja, joita asiakkaat aidosti haluavat. Alvarez suosittelee aloittamaan tuotekehityksen pienimmällä toimivalla tuotteella (Minimum Viable Product – MVP), sillä sen avulla on nopea ja helppo selvittää tuotteen virheet jo

kehittämävaiheessa. Sen jälkeen, kun tuote on jo kehitetty, virheiden korjaaminen on huomattavasti kalliimpaa. MPV antaa vastaukset liiketoiminnan kannalta olennaisimpiin kysymyksiin, kuten: Onko tuote julkaisuvalmis? Ovatko asiakkaat valmiita maksamaan tuotteesta? Kuinka asiakas mittaa tuotteen tuottamaa arvoa? Mikä hinnoittelumalli sopii yhteen asiakkaan tuotteelle antaman arvon ja asiakkaan maksukyvyyn kanssa? (Alvarez 2014, 131–133.)

On tärkeää ymmärtää, että kaikkea, mitä voidaan myydä asiakkaille tavaroiksi, palveluiksi, ohjelmistoksi tai tiedoksi, voidaan pitää tuotteina. Ohjelmistopohjaiset tarjoukset, mukaan lukien tietokoneohjelmat, menettelyt, dokumentaatio ja tiedon välittäminen käyttäjille sekä palvelutarjoukset; luokitellaan aineettomiksi tuotteiksi. Ohjelmistotkin tulisi nähdä tuotteina. (Adusei ym. 2021, 93.) Parantainen (2007) jatkaa painottamalla sitä, kuinka oleellista on pystyä esittämään selkeästi palvelun konkreettiset edut. Liiketoimintaympäristössä esiintyy säännöllisiä vaihteluita, ja haastavina aikoina menestyy vain, jos yrityksellä on erinomaiset tuotteet tai palvelut. Pelkkä markkinointi, järkiperusteet, yritystarina tai pakkaukset eivät riitä korvaamaan itse tuotetta. Siksi on keskeistä, että palvelunkehittäjä harkitsee erilaisia vaihtoehtoja ja palveluja verrattuna kilpailijoihin. Uudet jakelumallit, hinnoittelustrategiat ja palvelukonseptit ovat esimerkkejä ominaisuuksista, joita on vaikea jäljitellä. (Parantainen 2007, 68–72.)

Tuotteistaminen on muutakin kuin palveluiden paketoitua; pitäisi miettiä taukoamatta erilaisia tapoja, joilla erottua edukseen kilpailijoista. Tuotteistuserrosten avulla voidaan tuottaa samasta perustuotteesta vaihtelevia täsmäversioita eri asiakasryhmille (kuvio 5).



Kuvio 5. Palvelun ydin & tuotteistuserros Parantaista (2007, 106) mukaillen

Tuotepäälliköiden pitäisikin osata koota ydinpalvelun ympärille kehä, jonka avulla kokonaisuus erottuu kilpailijoista, mutta myös muuntuu eri asiakasryhmien tarpeisiin. Mallia noudattaessa tuotteistajalla on lukematon määrä keinoja vaikuttaa muun muassa hinnoitteluun, palvelun paketointiin, ostamisen helppouteen, lisäpalveluihin ja tarinan kaupallistamiseen (Parantainen 2007, 106).

Mika D. Rubanovitsch (2018) yhtyy edelliseen toteamalla, että yrityksen liiketoimintaa pitäisi aina miettiä palvelukokonaisuuden näkökulmasta. Asiakkaalle pitäisi saada myytyä palvelukokonaisuus yksittäisten tuotteiden sijaan. Näin tekemällä asiakkaan luottamus ja sitoutuneisuus yritykseen kasvaa ja mahdollisuudet lisämyyntiin jatkossa paranevat. (Rubanovitsch 2018, 139.) Tarjonta luo kysyntää, ja sen takia tuotteistamisessa kannattaa olla rohkea ja kokeilunhaluinen. On osoitettu kokemuksen kautta, että palveluiden kysyntä lähtee usein kasvuun sen jälkeen, kun asiakkaille tarjotaan ensin kunnon valikoima eri tuotteita. Asiakkaat saadaan ostoksille piilevien tarpeiden herätessä, kun palveluvalikoima on laaja. (Parantainen 2017, 28–29.)

### 3.1.1 Tuotteistamisen hyödyt

Laadukkaasti toteutettu tuotteistaminen tuo tehokkuutta ja arvoa niin yritykselle kuin sen asiakkaillekin. Tuotteistamisen hyödyt näyttäytyvät seuraavanlaisina:

- Palveluiden tasalaatuisuus, jolloin osaaminen ei henkilöidy.
- Palveluiden toistettavuus vakiointia hyödyntämällä.
- Sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostuminen, mikä sitouttaa henkilöstöä ja helpottaa markkinointia ja myyntiä, kun yrityksen sisällä on yhteinen ymmärrys palvelusta.
- Palvelun jatkokehittämisen helppous. (Tuominen ym. 2015, 5–7.)

Parantaisen (2007, 37) mallinnus tuotteistamisen hyödyistä (kuvio 6) auttaa ymmärtämään sitä, kuinka laadukkaalla tuotteistamisella voidaan kasvattaa palvelun katetta lisäten samalla tuottoja ja pienentäen kuluja.



Kuvio 6. Havainnekuva katteiden tuplaamisesta tuotteistamista hyödyntäen (Parantainen 2007, 37)

Palvelun kannattavuutta voidaan merkittävästi parantaa tuotteistamisella, jonka keskeisenä tarkoituksena on kasvattaa palvelun katetta. Lisäksi laadukkaasti tuotteistettu palvelu on helppo hankkia, siinä on laadukkaat ominaisuudet, se on tehokkaasti myytävissä ja markkinoitavissa, ja sitä on helppo monistaa. (Parantainen 2007, 38.) Nimenomaan ohjelmistotuotteistus tarjoaa mahdollisuuden luoda räätälöityjä tuoteversioita eri sidosryhmille, erityisesti ohjelmiston kehitysvaiheessa. Ohjelmistoyrityksen tuotteistaminen kehittää asiakasymmärrystä, auttaa arvon määrittämisessä, standardoinnista ja uudelleenkäytettävyydessä. (Adusei ym. 2021, 94.)

Härkönen (2021) on tutkinut B2B-yritysten tuotteistamisprosesseja ja koostanut kattavan luettelon tuotteistamisen hyödyistä, jotka voidaan saavuttaa korkealaatuisella kaupallisella tuotteistamisella (kuvio 7).

| Palveluelementti     | Tuotteistamisen hyödyt   |
|----------------------|--|
| Toimitus (resurssit) | Mahdollisuus käyttää kokeneita työntekijöitä muihin tehtäviin<br>Vähentynyt riippuvuus yksittäisistä henkilöistä<br>Palvelun tarjoamiseen kulunut aika<br>Työn päällekkäisyyden vähentäminen |
| Kokonaisuus          | Mahdollisuus myydä, toimittaa ja laskuttaa<br>Kilpailijoista erottuminen   |

Keskittyminen asiakkaiden tarpeisiin ja toivottuihin ominaisuuksiin  
Mahdollisuus hallita palveluita relevanttien tavoitteiden ja mittareiden avulla  
Palvelun laadun parantaminen  
Palveluiden erottelu standardin ja asiakaskohtaisen välillä  
Parempi ymmärrys, sekä sisäisesti että ulkoisesti  
Parempi vuorovaikutuksellisuus  
Yrityksen uudistuminen innovaation kautta  
Tuotteen elinkaaren huomioimisen mahdollisuus  
Apu kannattavuuden arviointiin  
Mahdollisuudet jatkokehitykselle  
Parantunut johdon päätöksentekokyky  
Mahdollisuus arvopohjaisten hinnoittelumallien käyttöön

Kuvio 7. Tuotteistamisen hyödyt (mukaillen Härkönen 2021, 96)

Ohjelmistoyritys, jolla on jo laaja olemassa oleva markkina, voi niputtaa valmiit tuotteensa SaaS-tuotteiden kanssa perustaakseen SaaS-liiketoiminnan. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden hyödyntää markkinavetoisuuttaan vaarantamatta huippuluokan tuotteidensa markkinoita. Niputtamisella on positiivinen vaikutus koko markkinan laajentumiseen, markkinaosuuden kasvuun, liiketoimintakustannusten alenemiseen ja kannattavampaan SaaS-liiketoimintaan. Yleisimmin yritykset niputtavat uudet ja ei niin menestyneet tuotteet johtaviin tuotteisiin. Paras lopputulos saadaan niputtamalla tuotteet asiakas- ja markkina-analyysiin perustuen. Määritettyään asiakas- ja markkinasegmentit yritys voi analysoida nykyisen tuoteportfolionsa ja kartoittaa erilaisia tuoteyhdistelmiä tunnistettujen asiakkaiden ja markkinoiden kanssa. (PwC 2013.)

Aiemmin kehitettyjen ja SaaS-tuotteiden niputtaminen voi johtaa voimakkaasti kasvavaan SaaS-markkinaosuuden kasvuun ja usein lisätä myyntiä ei-ydintuotteista. Kuitenkin jotkut johtavat aiemmin kehitetyt tuotteet voivat näyttää markkinaosuuden laskua, kun taas SaaS-tuotteet saavat lisää vetovoimaa markkinoilla (kuvio 8). (PwC 2013.)



Vaikuttaa siltä, että tuotteistaminen on itse asiassa yrityksen sydän, jonka rytmillä on vaikutusta kaikkiin yrityksen toimintoihin ja etenkin menestymiseen. Seuraavassa osassa käydään läpi heikon tuotteistamisen varjopuolia, eli tuotteistamisen haasteita.

### 3.1.2 Tuotteistamisen haasteet

Suurin syy tuotteistamisen epäonnistumiseen on usein joko niukka tai olematon budjetti. Tuotteistamishankkeet eivät onnistu, jos niihin ei resursoida riittävästi aikaa ja rahaa. Tuotekehittäminen tuntuu monessa yrityksessä jäävän muiden töiden jalkoihin, ja sitä ei koeta kiireelliseksi asiaksi. (Parantainen 2007, 27.) Tuomisen ym. (2015) mukaan monet tuotteistamisen haasteista saataisiin taklattua osallistamalla henkilöstöä ja asiakkaita tuotteistamisen eri vaiheissa. Yksi yleisimmistä haasteista onkin asiakasnäkökulman uupuminen, jolloin haasteena on se, ettei palvelu vastaakaan asiakkaiden tarpeita. Voi myös olla, että tuotteistamisen kynnyks on liian korkea, ja se koetaan jopa uhkana. Vaikka yrityksen asiantuntijoilla olisi hiljaista tietoa hyödynnettäväksi, sitä ei saada ulotettua palveluun. (Tuominen ym. 2015, 7–8.)

Toisaalta, mikäli palvelua ei ole tuotteistettu riittävän hyvin, sitä voi olla vaikea kuvata ja hinnoitella, jolloin hyötyjen sanoittaminen on vaikeaa ja markkinoinnin viestit voivat jäädä merkityksettömiksi. Lopulta haaste on myynnillä. Mikäli palvelu tai tuote on hyvin tuotteistettu, myös markkinoinnilla ja myynnillä on helpompaa ja onnistumisprosentti nousee oleellisesti. (Parantainen 2007, 81.) Jos taas palvelu on liian tuotteistettu, se yksinkertaistaa koko palvelun, jolloin se ei reagoikaan asiakkaiden erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Toisinaan tuotteistaminen estää innovointia, jota asiantuntijatyö tuottaa, minkä seurauksena palvelun kehitys pysähtyy ja tuote jämähtää paikoilleen. Suurimpia haasteita tuotteistamisessa onkin tasapainon löytäminen asiakaskohtaisen vakioinnin ja räätälöinnin välille. (Tuominen ym. 2015, 6.)

Miklos-Thal ym. (2018) ovat todenneet, että niillä päättäjillä, jotka eivät täysin ymmärrä yritystensä mahdollisuuksia, strategisten päätösten tekeminen vaatii tasapainoilua nykyisten tuottojen maksimoinnin ja tulevaisuuden päätöksiä kehittävän tiedon saavuttamisen välillä. Kun yrityksessä pitää päättää uusien tuotteiden lanseeraamisesta, optimaalinen päätös voi olla uuden tuotteen lanseeraaminen ilman merkittäviä tuotto-odotuksia, mutta tuotteen ja lanseerauksen informaatioarvo voi olla niin korkea, että se kannattaa. Aktiivinen opiskelu tuotelanseerausten menestyksestä ja virheistä voivat myös vaikuttaa optimaalisen syklin löytymiseen ja siihen, millaisia tuotteita kannattaisi tuottaa. (Miklos-Thal ym. 2018, 294–296.)

Adusei ym. (2021, 96–101) toteavat lopuksi, että ohjelmistoyritysten keskeisin haaste liittyy tuotteistamisen osaamisen puutteeseen. Usein ohjelmistoalan toimijat eivät tunnista potentiaalisia tuotteistamiskohteita eivätkä ota huomioon kaupallisia näkökulmia tuoterakenteeseen. Korkeatasoinen ohjelmistotuotteiden tuotteistaminen tarjoaisi mahdollisuuden monipuolisten ja selkeästi määriteltyjen tuotevarianttien sekä vaihtoehtojen tarjoamiseen, mikä puolestaan tukisi asiakkaita tehokkaissa tuotevalinnoissa. Asiakastarpeiden ymmärtämättömyys muodostaa toisen merkittävän haasteen, joka juontaa juurensa tuotteistamisen puutteisiin ja vaikeuttaa lopullisen tuotevalikoiman kehittämistä. (Adusei ym. 2021, 96–101.)

Seuraavassa osassa käydään läpi SaaS-liiketoimintamalli hyötyineen, haasteineen ja riskeineen.

### 3.2 SaaS-liiketoimintamallin ominaispiirteet

Software as a Service (SaaS) on ohjelmistojen jakelumalli, jossa yritys tarjoaa palveluita asiakkailleen internetselaimen välityksellä (Buxmann, Hess & Lehmann 2008, 500; Wesley 2023). SaaS-käyttäjien on voitava hyödyntää SaaS-palvelua/tuotetta itsepalveluperiaatteella ja SaaS-palveluiden on oltava käytettävissä eri mobiililaitteilla (Singh, Sharma, Kumar, & Yadav 2016, 173).

SaaS-liiketoimintamalli on saavuttanut huomattavaa suosiota erityisesti ohjelmistoteollisuudessa. SaaS-sovelluksia käytetään suoraan verkkoselaimen kautta ilman tarvetta erilliselle järjestelmälle. SaaS-palveluita hyödyntävissä yrityksissä ei tarvitse asentaa erillisiä ohjelmistoja eikä huolehtia niiden ylläpidosta; niissä voidaan yksinkertaisesti hyödyntää SaaS-palvelua tilausmaksulla. SaaS-palveluiden käyttäjät maksavat vain tilausmaksunsa päästäkseen käyttämään palvelua, kun taas perinteisissä ohjelmistohankinnoissa asiakkaat maksavat käyttäjälisenssimaksuja, asentavat IT-infrastruktuurin paikallisesti ja vastaavat itse ohjelmiston päivittäisestä ylläpidosta. (Mäkilä, Järvi, Rönkkö & Nissilä 2010, 116; Guo & Ma 2018, 101; Xiao, Shu & Owusu 2021, 283; Adusei ym. 2021, 93–94; Wesley 2023.)

Perinteisten ohjelmistojen lisensoinnissa on totuttu siihen, että yritys ostaa ohjelmistolisenssin ja maksaa kerralla huomattavan suuren summan ohjelmiston hyödyntämisestä pitkällä aikavälillä. Sen sijaan SaaS-liiketoimintamallissa on vallalla yleinen tilausmalli, jossa asiakkaat maksavat pienen käyttömaksun kuukaudessa per käyttäjä. Tällainen malli on erityisen herkkä vaihtelulle. (Fowley & Pahl 2016.)

SaaS-liiketoimintamallista on tullut suosittu, ja useat IT-ammattilaiset, yrityskäyttäjät sekä kuluttajat hyödyntävät nykyään SaaS-palveluita (Wesley 2023). Yksi merkittävimmistä tekijöistä yrityksen kasvua tavoitellessa on valita toimiala, joka on kasvussa. Tämä ilmiö on

havaittavissa erityisesti SaaS-palveluissa. Kansainvälinen SaaS-markkina on tällä hetkellä arvoltaan 3 miljardia Yhdysvaltain dollaria, ja ennusteet viittaavat siihen, että sen arvo voisi nousta jopa 10 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuoteen 2030 mennessä. (Gnanasambandam ym. 2022, 2.) Viimeisen vuosikymmenen aikana SaaS on ollut yksi nopeimmin kasvaneista markkinasegmenteistä, ja se edustaa nyt kolmanneksi suurinta osa-alueetta koko pilvipalveluteollisuudesta (Guo & Ma 2018, 101). Kuitenkin SaaS-yrityksillä on merkittäviä kannattavuushaasteita, vaikka markkinat laajenevatkin, sillä kilpailu markkinoilla kasvaa koko ajan (Haiyang ym. 2018, 334).

Mäkilän ym. (2010) mukaan kypsään ohjelmistoliiketoimintaan verrattuna SaaS on vasta pieni segmentti, joka on kehittymässä, mutta kuitenkin kasvamassa nopeasti ja saavuttamassa valtavirran maineen globaaleilla markkinoilla. Suomessa sen sijaan SaaS-toimiala ei ole niin vakaalla pohjalla, ja sen kehittyminen viime vuosien aikana ei ole ollut niin suurta kuin odotettiin. (Mäkilä ym. 2010, 123.) Ne yritykset, jotka tekevät strategisen valinnan siirtäjä lisenssiperusteisesta ohjelmistoliiketoiminnasta tilausmaksuperusteiseen SaaS-liiketoimintamalliin, tavoittelevat usein vakaita ja pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä puhdasta kasvua. Lyhyellä aikavälillä tällainen siirtymä voi kuitenkin olla haastava, sillä monet SaaS-yritykset ovat kannattamattomia jonkin aikaa. SaaS-yrityksillä kestää ainakin kaksi vuotta, ennen kuin liiketoiminta on kannattavaa, vaikka tyypilliset SaaS-toimittajat käyttävät enemmän kuin puolet tuotoistaan uuden liiketoiminnan kehittämiseen. (PwC 2013.)

SaaS-markkinoilla on paljon erilaisia ohjelmistotoimittajia ja -palveluita, joita on videoiden suoratoistopalveluista IT-liiketoiminnan analytiikkatyökaluihin. SaaS-sovelluksia on nykyään tarjolla lähes kaikille toimialoille: liiketoimintaan, taloushallintoon, henkilöstöhallintoon, laskutukseen ja yritysyhteistyöhön. Esimerkkejä suosituista SaaS-palveluista ovat muun muassa Googlen Workspace-sovellukset, Microsoft 365, Netflix, Zoom ja Adobe Creative Cloud. (Wesley 2023.)

Mäkilä ym. (2010) tutkivat suomalaisia SaaS-yrityksiä ja huomasivat, että yritykset ovat teknisesti valmiita SaaS-palveluille, mutta niiden liiketoimintamallit eivät tue SaaS:n potentiaalia. Toisin sanoen yritykset tuottavat ohjelmistoja, joilla on kaikki SaaS:n tekniset ominaisuudet, mutta yritysten myyntimallit noudattavat perinteisen sovelluspalveluntarjoajan myyntimallia. Tämä voi johtaa lähitulevaisuudessa siihen, että kansainväliset kilpailijat ostavat globaalit kilpailijansa ja hyötyvät siitä, että pienet kotimaiset yritykset katoavat markkinoilta. (Mäkilä ym. 2010, 123.)

### 3.2.1 SaaS-liiketoimintamallin hyödyt

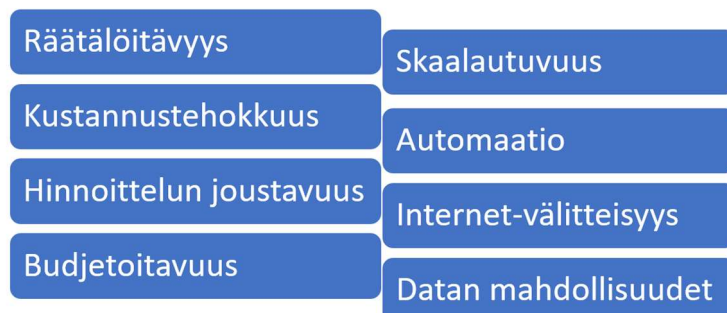
SaaS-tuotteet ovat helposti räätälöitävissä asiakkaiden tarpeiden mukaan. Räätälöimällä SaaS-tuotteita SaaS-palveluntarjoajat voivat parantaa tuotteidensa laatua vastaamaan paremmin turvallisuustarpeita ja voivat samalla tarjota kustannussäästöjä asiakkailleen räätälöidyn SaaS-tuotteen ansiosta. Esimerkiksi suuri CRM-palveluja tarjoava yritys, Salesforce, pystyy tarjoamaan palveluitaan jopa 58 % edullisemmin kuin kilpailijayritys Oracle, jonka palvelu on perinteinen, asiakkaiden omiin järjestelmiin asennettava paikallinen ohjelmisto. (Xiao ym. 2021, 282–283.)

SaaS poistaa organisaatioiden tarpeen asentaa ja suorittaa sovelluksia omille tietokoneille tai datakeskuksiin. Tällöin vältetään laitteiston hankinta-, asennus- ja ylläpitokuluilta ja käyttö on kustannustehokasta. (Singh ym. 2016, 173; Gnanasambandam ym. 2022, 2; Wesley 2023.) Muita SaaS-mallin etuja ovat muun muassa hinnoittelun joustavuus (Gnanasambandam ym. 2022, 5). Asiakkaat tilaavat SaaS-palvelun käyttöönsä sen sijaan, että ostaisivat erillisen ohjelmiston, joka pitäisi asentaa tietokoneelle, ja johon pitäisi mahdollisesti hankkia jatkossa erillisiä lisälaitteita. SaaS-toimintamalli mahdollistaa monien yritysten paremman ja ennakoitavamman budjetoinnin. Myös käyttäjät hyötyvät SaaS-palveluista, sillä SaaS-tilauksen voi perua milloin tahansa, jolloin kulut vähenevät. (Wesley 2023.)

SaaS:n käyttö on skaalautuvaa. Pilvipalvelut, kuten SaaS, tarjoavat korkean skaalautuvuuden. Se antaa asiakkaille mahdollisuuden käyttää palveluja ja niiden eri ominaisuuksia omien tarpeiden mukaan. (Singh ym. 2016, 173; Xiao ym. 2021, 282; Gnanasambandam ym. 2022, 2; Wesley 2023.) SaaS-toimittajat toimittavat sovelluksia internetin välityksellä, joten käyttäjät voivat hyödyntää palveluja millä tahansa verkkopohjaisella laitteella milloin tahansa (Wesley 2023). SaaS-ohjelmistopalveluiden etuja ovat myös automaatio: toiminnot ovat automatisoituja, ja käyttäjien tarvitsee vain kirjautua internetselaimella palveluun sisään (Singh ym. 2016, 173). Uuden ohjelmiston ostamisen sijaan asiakkaat voivat lisäksi luottaa siihen, että SaaS-palveluntarjoaja suorittaa automaattisesti tarvittavat sovelluspäivitykset. Tämä vähentää entisestään SaaS-käyttäjien IT-osaamisen tarvetta. (Gnanasambandam ym. 2022, 2; Wesley 2023.)

Yritykset voivat myös räätälöidä SaaS-tuotteisiin sellaisia ominaisuuksia, joiden käyttöä voidaan seurata käyttäjätasolla tarkkaillen samalla sitä, mistä ominaisuuksista voisi saada lisätuloja yritykselle. Itse asiassa johtavat SaaS-yritykset panostavat yhtä paljon nykyasiakkaidensa tyytyväisenä pitämiseen kuin uusien hankkimiseen kehittämällä palvelujaan nimenomaan nykyasiakkaiden toiveita kuunnellen. Tämän takia kyseiset yritykset myös investoivat vahvasti asiakaspalvelupäälliköihin, jotka tukevat asiakkaita koko myyntiprosessin

ajan ja varmistavat onnistuneen asiakaskokemuksen. (Gnanasambandam ym. 2022: 5.)  
Tiivistettynä SaaS-liiketoimintamallin hyödyt ovat kuviossa 10.



Kuvio 10. SaaS-liiketoimintamallin hyödyt

### 3.2.2 Haasteet ja riskit SaaS-liiketoimintamallissa

Uudenlaiset tavat tarjota ohjelmistoja, esimerkiksi SaaS-muodossa, tuovat uusia haasteita ohjelmistojen hinnoittelumallien suunnitteluun. Vaikka nykyisiä ohjelmistoja hinnoitellaan yrityksille käytön määrästä riippumattomasti, myös käyttöperusteinen hinnoittelumalli vaikuttaa olevan mahdollinen. (Lehmann & Buxmann 2009, 460.) Monissa SaaS-yrityksissä toistuva haaste on hinnoittelun aliarvioiminen. Usein näissä yrityksissä panostetaan merkittävästi tuotteen kehittämiseen ja asiakkaiden hankintaan, mutta samalla unohdetaan tuotteen arvon ymmärtäminen ja sen tehokas viestintä. Ilman selkeää hinnoittelustrategiaa yrityksissä ei tiedetä, kenelle heidän tuotteensa todellisuudessa sopii parhaiten. Tämä puute johtaa myös epävarmuuteen siitä, lähtevätkö asiakkaat kilpailijoiden houkuttelemisella vai hinnoittelun vuoksi, ja samalla menetetään mahdollisuus saavuttaa suurempia tuottoja ja turvata yrityksen tulevaisuus. Kokonaisuudessaan hinnoittelun laiminlyönti voi vakavasti vaarantaa yrityksen menestyksen ja pitkän aikavälin kasvumahdollisuudet. (Campbell 2017, 3.)

Erilaiset maksut ja kustannukset ovat ominaisia SaaS-yrityksille. Näihin kuuluvat muun muassa vuotuiset lisenssimaksut, internetmaksut, räätälöintipalvelumaksut ja erilaiset järjestelmään liittyvät kulut. SaaS-palvelun hinta sisältää tyypillisesti laajan kirjon palveluita, kuten ylläpidon, teknisen tuen, koulutuksen, järjestelmäpäivitykset, tallennuksen ja tietokannan hallinnan. Kokonaisuus tekee muuttuvien kustannusten arvioimisesta haasteellista, erityisesti kun SaaS-palvelut hinnoitellaan usein sisältämään sekä palvelun käytön että ylläpidon. Lisäksi SaaS-yritysten on otettava huomioon serverikapasiteetin hallinnasta

aiheutuvat kulut, jotka vaihtelevat käyttötarpeista ja skaalautuvuudesta riippuen. (Lehmann & Buxmann 2009, 460; Mathew & Nair 2010, 55.)

Mathew & Nair (2010) tutkivat SaaS-yritysten hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä. He huomasivat, että SaaS-hinnoittelussa ja sen suunnittelussa tulisi huomioida lukuisia eri tekijöitä, joista on kooste kuviossa 11.

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Ohjelmisto</b>                    | Kustannukset itse ohjelmistosta, joka on kehitetty palvelua varten. Tähän liittyy mm. erilaisten komponenttien kustannuksia.  |
| <b>Järjestelmän ylläpito</b>         | Järjestelmän ylläpito- ja tukikustannukset, joihin vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi tuen tyyppi (puhelimitse vai chatin välityksellä) ja tuen taso. Myös järjestelmän päivitystyytit vaikuttavat kustannuksiin ja asiakkaalle tarjottavan palvelun laatu – kuinka nopeasti asiakkaille vastataan, asiakaspalvelun tarkkuus ja ohjelmiston tyyppi. |
| <b>Työvoima</b>                      | Palvelun mukauttamiseen, integroimiseen ja tukeen tarvittavien henkilöiden määrä.   |
| <b>Resurssien määräytyminen</b>      | Resurssien tehokas allokointi auttaa vähentämään hukkaresursseja ja pitämään palvelun niin ketteränä kuin mahdollista, jolloin se vaikuttaa myös hinnoitteluun.   |
| <b>Aikatekijä</b>                    | Aikatekijällä tarkoitetaan sitä aikaa, jonka palveluntarjoaja käyttää palvelun kustomointiin, jakeluun ja implementointiin.   |
| <b>Monikäyttäjäisyys</b>             | Toisin sanoen palvelua samanaikaisesti käyttävien asiakkaiden määrä. Tämä muuttuja auttaa madaltamaan asiakaskustannuksia ja varmistamaan sen, että palveluntarjoajat hyödyntävät palvelun taustalla olevaa teknologiaa mahdollisimman tehokkaasti.   |
| <b>Ohjelmiston toiminnallisuudet</b> | Sellaiset ohjelmiston toiminnallisuudet, jotka voidaan toimittaa vain SaaS-pohjaisesti. Sovellusten monimutkaisuus ja toiminnallisuudet voivat vaihdella, ja se voi vaikuttaa myös hintaan.   |

Kuvio 11. SaaS-yritysten hinnoittelussa huomioitavat kustannukset (mukaillen Mathew & Nair 2010, 57–58)

SaaS-tuotteita ostaessa tai käyttäessä ei yleensä tule mietittyä palvelun tuottamisen taustalla olevia kustannuksia eikä niiden yhteyttä esimerkiksi palvelun hinnoitteluun. SaaS-palvelun taustalla on kuitenkin merkittävä määrä taustatyötä, jonka kustannukset voivat nousta huomattavan korkeiksi.

SaaS sisältää myös mahdollisia riskejä. SaaS-palveluja ostaessaan ja käyttäessään asiakasyritysten on luotettava ulkopuoliseen toimittajaan niin palvelun toimittamisessa, ylläpitämisessä ja käytössä, laskutuksen seurannassa ja raportoinnissa kuin tietoturvan tarjoamisessa. (Wesley 2023.) Haasteita voi syntyä muun muassa siitä, jos sovelluksessa ilmenee häiriöitä, SaaS-tarjoaja tekee odottamattomia muutoksia palveluun tai jos palvelussa ilmenee tietoturvaongelmia. Näillä kaikilla asioilla voi olla merkittävä vaikutus asiakkaiden

haluun käyttää SaaSia. Kyseisten ongelmien ennaltaehkäisemiseksi asiakkaiden tulisi ymmärtää ja sisäistää SaaS-palveluntarjoajansa SLA (Service Level Agreement, eli palvelutasosopimus) ja varmistaa, että sitä noudatetaan. (Wesley 2023.)

SaaSia hyödyntävät asiakkaat menettävät hallinnan sovelluksen versiointiin. Jos palveluntarjoaja tekee ohjelmistopäivityksiä, uusi versio tulee automaattisesti käyttöön kaikille asiakkaille riippumatta siitä, haluaako asiakas uudemman version vai ei. Tämä saattaa vaatia asiakasorganisaatiolta ylimääräistä aikaa ja resursseja uuden ohjelmistoversion käyttökoulutukseen. (Wesley 2023.) Haasteena on myös palvelun kustomoinnin heikkous; käyttäjillä on pieni tai ei lainkaan mahdollisuutta kustomoida palvelua itselleen sopivammaksi ja ratkaisut tulevat suoraan palveluntarjoajalta. (Singh ym. 2016, 173.) SaaS-palveluita on kritisoitu myös niiden kankeudesta ja vaikeasta räätälöitävyydestä, mutta teknologioiden kehittyttyä monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että SaaS-tuotteet ovat valmiita räätälöitäviksi (Xiao ym. 2021, 285).

Seuraavaksi käydään läpi hinnoittelun kokonaisuutta etenkin SaaS-toimialalla; sen ominaispiirteitä, hyötyjä sekä haasteita.

### 3.3 Hinnoittelu

Myyntiorganisaation menestykseen vaikuttaa strateginen hinnoittelu, joka muodostuu kolmesta osa-alueesta: hinnoittelun peruseriaatteista, keskioston kasvattamisesta ja tuotteistamisesta. Tuotetta tai palvelua hinnoitellessa pitää huomioida sekä omat kustannukset että katteet, kilpailijoiden hinnat ja asiakkaiden tuotteelle tai palvelulle antama arvo (*perceived value*). Yrityspäätäjien pitäisi miettiä edustamansa yrityksen hinnoittelustrategia ja maksutapakäytännöt sekä panostaa lisäarvopalveluiden tuottamiseen. (Rubanovitsch 2018, 133–134.) Hinnasto kannattaa rakentaa moduuleista, joissa on erikseen palvelun perusversio ja lisäpalvelut. Näin ollen asiakkaalla on päätäntävalta siitä, kuinka kattavan paketin hän päättää ostaa. (Parantainen 2007, 85.)

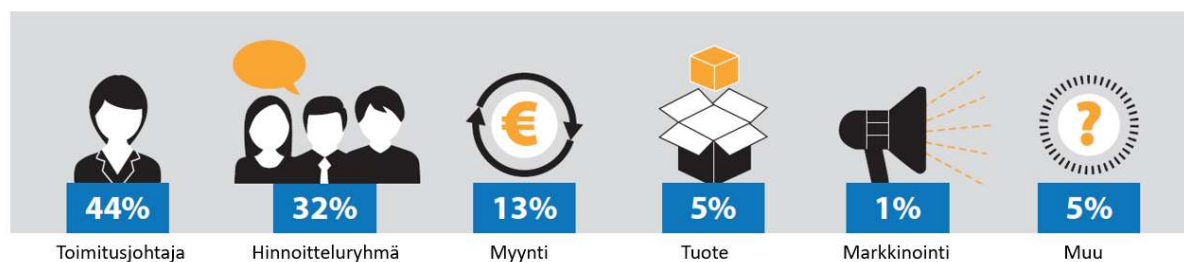
Siirtyminen perinteisestä hinnoittelusta SaaS-hinnoitteluun voi olla kaoottista muille liiketoimintayksiköille. Myyntitiimin pitääkin tavoitella yksittäiskaupan sijaan asiakkaiden pitkäaikaisista sitoutuneisuutta ja jatkuvasti mitata asiakkaidensa elinikäistä arvoa, sillä ne vaikuttavat yrityksen tuloihin ja kannattavuuteen. Markkinointi- ja tuotetiimien pitää jatkuvasti tarkkailla kuinka tuotteita käytetään, jotta ymmärrettäisiin paremmin tuotteen tuottama asiakasarvo. Tällaiset tiedot ovat tarpeen, jotta voidaan kehittää tuotteen tyyliä, rakennetta ja uusia ominaisuuksia, jotka lisäävät kulutusta ja uusiutuvaa tuottoa. (PwC 2013.)

Innovatiivisten SaaS-tuotteiden hinnoittelu on vaikeampaa kuin tavallisten tuotteiden hinnoittelu. Huono hinnoittelu saattaa antaa harhaanjohtavan kuvan tuotteesta, kun taas huolella harkittu SaaS-hintastrategia ja hinnoittelumalli voivat auttaa yritystä saavuttamaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin tulostavoitteet pitämällä samalla asiakkaat tyytyväisinä. (Jayathilaka 2021, 84.) SaaS-myyntistrategian pitäisi sisältää kolme eri osa-aluetta, joiden kaikkien pitäisi olla optimoituja. Ensimmäiseksi tuotteen pitäisi olla selkeästi asemoitu markkinaan, jolloin tiedetään, millaisia asiakkaita tavoitellaan. Toiseksi tuotteistamisen pitäisi olla huolella harkittua; mitä kaikkea sisältyy tiettyihin paketteihin. Kolmanneksi pitäisi selvittää, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja kuinka paljon. Hyvin usein SaaS-asiakkaille tarjotaankin ensin maksutonta kokeilua, jonka jälkeen paketin sisältöä laajennetaan ja hintaa päivitetään korkeammaksi. (Campbell 2017, 9.)

SaaS-hinnoittelun pitäisi mahdollistaa käyttäjien looginen siirtymä eri vaihtoehdosta toiseen, jolloin hintakin vaihtelisi. Yritysten kannattaisi myös jättää Premium-vaihtoehto sellaisille suurille asiakkaille, jotka tarvitsevat erityissisältöä valmiiden pakettien ulkopuolelta. Verkkosivujen tärkein sivu onkin nimenomaan hintasivu, kunhan hinnoittelustrategia ja siihen vaikuttavat elementit on laadittu oikein. (Campbell 2017, 9.)

Hinnoittelua hyödynnetään SaaS-yritysten kasvussa suhteessa vähän. Kun SaaS-yritykset ajattelevat kasvua, he ajattelevat asiakkaiden hankkimista. Hinnoittelu on kuitenkin keskeinen osa liiketoimintaa, jolla on suurin vaikutus kasvuun. Tutkittaessa 512:ta SaaS-yritystä havaittiin, että kaupallistamisella oli suurin mahdollisuus vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tämä voi tarkoittaa hintojen muokkaamista vastaamaan paremmin palvelun arvoa. Hinnoittelu on koko SaaS-liiketoiminnan ydin, mutta se jätetään usein huomiotta, sillä se koskettaa jokaista liiketoiminnan osa-aluetta. Hinnoittelu on markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen risteyksessä, jolloin kenelläkään organisaatiossa ei ole siihen omistajuutta. Sen takia niin markkinoinnin, myynnin kuin tuotekehityksenkin on oltava aistit herkkinä hinnoittelun suhteen. Hinnoittelun liittyessä koko yrityksen toimintaan ja eri yksiköihin, jokaisella yksiköllä pitäisi olla vaikutusvaltaa hinnoitteluun, jotta se saadaan määritettyä oikein. (Campbell 2017, 4–11.)

Vendep Capital on tutkinut SaaS-yritysten hinnoittelua ja myös sitä, kenen vastuulla hinnoittelu on yrityksissä. Lähes puolet tutkituista yrityksistä (136 kappaletta) oli antanut hinnoitteluvastuun toimitusjohtajalle ja kolmasosa yrityksistä erilliselle ryhmälle yrityksen sisällä. 13 % ilmoitti jopa myynnin olevan vastuussa hinnoittelusta (kuvio 12). Vendep Capital suosittelee, että tärkeintä ei ole se, kuka päättää hinnan; vaan se, että hinta perustuu siihen arvoon, jonka asiakkaat antavat. (Vendep Capital 2022, 22.)

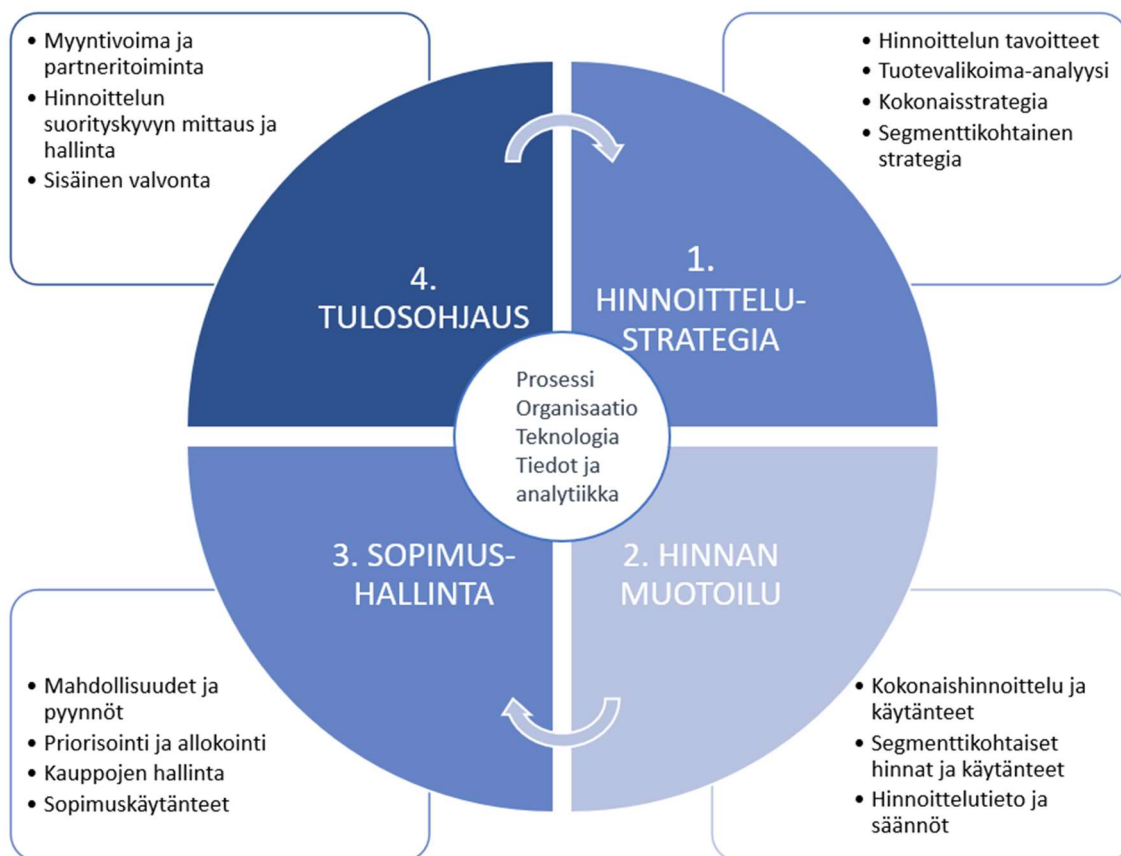


Kuvio 12. Vastuu hinnoittelusta SaaS-yrityksissä (Vendep Capital 2022, 22)

Myös Hinterhuber & Liozu (2012) peräänkuuluttavat toimitusjohtajan osallistumista hinnoitteluun ja se on kriittinen edellytys varmistettaessa, että muutokset yrityksen hinnoittelustrategiassa johtavat todelliseen muutokseen yrityksen kulttuurissa. Samanaikaisesti toimitusjohtajan on huolehdittava siitä, että hinnanmuutokset huomioidaan yrityksessä. Toimitusjohtajan kannustus yhdessä organisaation luottamuksen, uusien kykyjen ja muutosmyönteisen kulttuurin kanssa ovat katalyyttejä hinnanmuutoksen aikaansaamiseksi. (Hinterhuber & Lizou 2012, 76–77.)

Jayathilaka (2021) jatkaa samalla teemalla todeten, että ilman järkevää hinnoittelua SaaS-yritykset joko menettävät asiakkaita perusteettomilla hinnoilla tai menettävät tuloja aliarvioimalla tuotteidensa arvon; molemmat tilanteet johtavat katastrofiin. Hinnoilla on vaikutusta myös yrityksen sisällä. Päätökset pitäisi tehdä eri liiketoiminta-alueiden johtajien työpanoksella, etenkin myynnin, markkinoinnin, tuotekehityksen ja hallinnon toimesta. (Jayathilaka 2021, 97.) Markkinoinnissa tunnetaan kohderyhmät ja vaikuttaminen tuotteiden asemointiin markkinoilla on olennaista. Itse asiassa kaikkien eri osastojen panos hinnoitteluun on olennaista kannattavalle liiketoiminnalle. Hinnoittelu on keskeinen kasvun ja kilpailuedun tekijä. (Campbell 2017, 17–18.)

PwC (2013) on tutkinut sitä, miten ohjelmistoyritysten siirtyminen SaaS-malliin voidaan tehdä tehokkaasti niin, että samalla maksimoidaan kokonaiskannattavuus. Vakiintuneeseen hinnoittelun hallintakehykseen perustuva lähestymistapa (kuvio 13) tukee siirtymän onnistumista. Jokaisessa kohdassa johtavien yritysten on keskityttävä niihin tekijöihin, jotka edistävät hinnoittelun kypsyyttä ja vaikuttavat taloudellisiin tuloksiin.



Kuvio 13. Hinnoittelun hallintakehys (PwC 2013)

Hinnoittelustrategiassa hinnoittelun perusosien on oltava määritettyjä ja hyväksytettyjä asiakkailta. Hinnoittelustrategia pitää olla muotoiltuna helposti ymmärrettäväksi, mitattavaksi ja käyttöönotettavaksi. SaaS-hinnoittelussa hinta määräytyy kannattavuuden, maksuhyödyn ja maksutapaedun perusteella; on myös oltava mahdollisuus ominaisuusperusteiseen hinnoitteluun ja perinteiset tuotteet pitää voida niputtaa osaksi SaaS-tarjouksia. Sopimushallinnassa alennukset määritellään standardialennuksen mukaan ja SaaS-tarjouksille on oltava erilainen malli sopimusten hyväksyntään. Reaaliaikainen kannattavuusanalytiikka kauppojen tueksi tukee kokonaisuutta, sekä mallit, joilla voidaan vaikuttaa toistuvaan liikevaihtoon, tuleviin alennuksiin, kilpailijoiden reaktioihin sekä eri markkinoiden hinnoitteluun. Tuloshallinnan tasolla seurataan asiakaspysyvyyttä, jotta varmistutaan siitä, että hinnoittelu vastaa asiakkaiden kokemaan arvoon; lisäksi seurataan asiakashankinnan ja -pidon kustannuksia. SaaS:n käyttöä seurataan, jotta saadaan käyttödataa ja voidaan arvioida hinnoittelua jatkossakin ja asettaa asianmukaiset mittarit myynnin seurantaan kanavittain. (PwC 2013.)

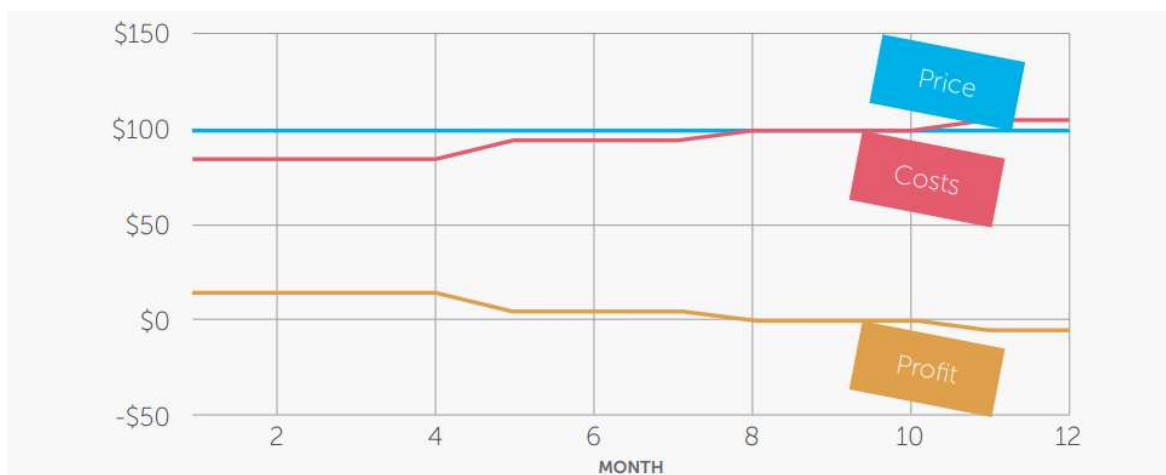
### 3.3.1 SaaS-hinnoittelustrategiat

SaaS-hinnoittelu on prosessi, jonka tavoite on tuoton maksimoiva strategia. Campbell (2017, 19) sekä Lehmann ja Buxmann (2009, 454) ovat todenneet, että SaaS-hinnoittelussa on kolme hinnoittelustrategiavaihtoehtoa: kustannusperusteinen, kilpailijaperusteinen sekä arvoperusteinen hinnoittelustrategia.

#### **Kustannusperusteinen hinnoittelustrategia**

Kustannusperusteinen hinnoittelu (Cost-plus-hinnoittelu) on hinnoittelustrategia, jossa tuotteen myyntihinta määrittyy lisäämällä tietty kiinteä prosenttiosuus tuotteen yksikköhintaan. Tämä on yleisin hinnoittelustrategia ja perinteisin tapa hinnoitella tuotteita. Kulujen jälkeen lisätään voittomarginaali, joka voi olla 5 % tai 10 %, tai kannattava 20 %. Tällä hinnoittelumallilla on kaksi etua: se on yksinkertainen, jolloin ei ole tarvetta teettää kalliita markkinatutkimuksia, analysoida dataa tai strategioita. Se myös kattaa kustannukset, jolloin yrityksellä on jatkuvasti tiedossa myös voiton osuus. Kyseinen laskentamalli ei kuitenkaan takaa voittoja, sillä kaikki SaaS-liiketoiminnan kustannukset eivät ole ennustettavissa, jolloin esimerkiksi yllättäviä kuluja ei välttämättä voida kattaa. Kustannukset voivat myös nousta, mikä luo hinnan nostopainetta. Kustannukset voivat myös vaihdella ajan myötä. (Campbell 2017, 18–19.)

Hinterhuber ja Liozu (2012) lisäävät, että kustannusperusteisen hinnoittelun pääasiallinen heikkous on se, että kysyntään liittyvät näkökohdat (maksuhalukkuus ja hintajousto), sekä kilpailuun liittyvät asiat (kilpailukykyiset hintatasot) jäävät huomioimatta. Tämän lähestymistavan tärkein etu on se, että tarvittavat tiedot hintojen asettamiseksi ovat yleensä helposti saatavilla. (Hinterhuber & Liozu 2012, 70–71.) Malli toimii hyvin, kunnes ilmenee odottamattomia lisäkustannuksia. Sen jälkeen kate putoaa, ja tuottoja ei tule. Tarvitaan vain yrityksen yhden oman toimittajan hinnankorotus, ja yritys menettää rahaa jokaisesta myynnistä. (Campbell 2017, 19.) Kuviossa 14 on esimerkkitapaus kustannusperusteisesta hintastrategiasta aikasidonnaisesti.

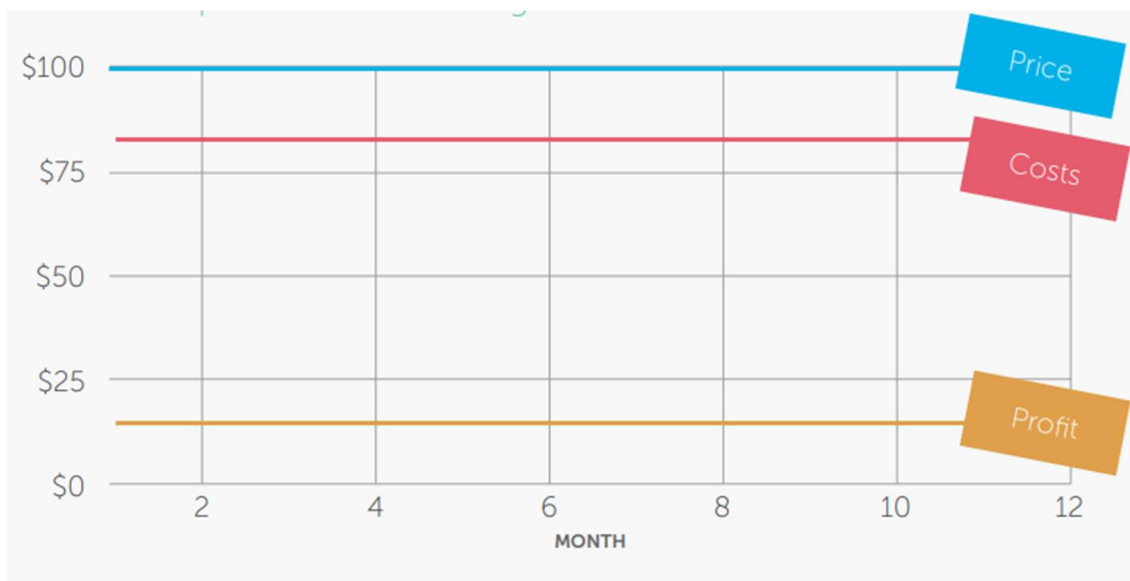


Kuvio 14. Pitkän aikavälin tuottoskenaario kustannuserusteisessa hinnoittelussa (Campbell 2017, 19)

Asiakkaita ei kuitenkaan kiinnosta se, mitä jonkun tuotteen tai palvelun tuottaminen maksaa yritykselle; sen sijaan asiakkaita kiinnostaa se arvo, jonka tuote tai palvelu hänelle tuottaa. Etenkin SaaS-liiketoiminnassa yhden käyttäjälisenssin kustannukset voivat olla hyvin alhaiset. (Campbell 2017, 20.) Myös Lehmann ja Buxmann (2009, 454) ovat todenneet, että kyseinen hintastrategia ei liene optimaalisin vaihtoehto digitaalisten palvelujen hinnoittelussa, sillä kustannusrakenne on niin erilainen kuin fyysisillä tuotteilla.

### Kilpailijaperusteinen hinnoittelustrategia

Kilpailijaperusteinen hinnoittelu perustuu kilpailijoiden hintoihin, jotka toimivat hinnanmäärittämisen vertailukohtana. Erityisesti uusille SaaS-yrityksille, jotka toimivat uudella alalla, tämä lähestymistapa voi tuntua houkuttelevalta. Kyseinen hinnoittelumalli tarjoaa yksinkertaisen tavan asettaa hinta, kun tuotteen arvoa ei ole vielä täysin määriteltä eikä haluta riskeerata liian korkeaa tai alhaista hintaa. Kilpailijaperusteisen hinnoittelun etuna on sen helppous; kilpailijoiden hintatiedot voi kerätä nopeasti, ja niiden perusteella voi luoda oman hinnoittelustrategian. Hinnan asettaminen kilpailijoiden keskihinnan tuntumaan voi luoda kohtuullisen hinnan, joka koetaan asiakkaiden keskuudessa realistiseksi. Toisaalta on tärkeää varmistua, että tarjottava tuote vastaa kilpailijoiden tarjoamia ratkaisuja, jos päätetään samasta hintatasosta. Kilpailijaperusteisella hinnoittelulla on kuitenkin myös heikkoutensa: se perustuu muiden yritysten strategioihin huomioimatta oman tuotteen uniikkeja ominaisuuksia, jotka voivat poiketa kilpailijoista. (Campbell 2017, 22.) Kuvio 15 havainnollistaa kilpailijaperusteisen hinnoittelun sudenkuopan.



Kuvio 15. Tuotto kilpailijaperusteisen hinnoittelun mukaan (Campbell 2017, 22)

Jos tuottoja halutaan kasvattaa, se ei näytä toteutuvan kilpailijaperusteisella hinnoittelustrategialla. Sen sijaan, jos yrityksen kulut kasvavat, mutta hinta pysyy samana (kun halutaan hinnoitella palvelu kilpailijoiden hintojen mukaan), tuotot vähenevät ja yrityksen kannattavuus heikkenee. Hinterhuber ja Lizou (2012) jatkavat, että tämän lähestymistavan pääasiallinen etu on nimenomaan se, että kilpailutilanne huomioidaan. Haittapuoli on se, että kysyntään liittyvät näkökohdat jäävät huomiotta. Lisäksi voimakas kilpailunäkökulma hintojen määrittämisessä voi lisätä hintasodan riskiä. Kilpailuperusteisia hinnoittelumenetelmiä on kuitenkin totuttu perustelemaan sillä, että hinta on yksi tärkeimmistä ostokriteereistä asiakkaille. (Hinterhuber & Liozu 2012, 71.)

Yritysten kannattaisi selvittää tuotteidensa sijoittuminen markkinaan, minkä avulla määrittää hinnat, sillä muuten tuotto voi jäädä liian matalaksi. Kilpailijaperusteinen hinnoittelustrategia on kuitenkin parempi kuin kustannusperusteinen, sillä voittoa on saatavissa koko vuoden ajan. Toisaalta se on myös staattinen, jolloin hintoja ei voi nostaa ilman riskiä hinnoitella tuotteensa kalliimmaksi kuin kilpailijalla. Kilpailijaperusteista hinnoittelustrategiaa voidaankin pitää oppihintana ja viitetietona siitä, miten kilpailijat hinnoittelevat tuotteensa, jotta tiedetään, missä hintaluokassa liikutaan. Yritysten pitäisi kuitenkin keskittyä hinnoittelussa enemmänkin asiakkaidensa tarpeisiin ja miettiä hintoja asiakkaidensa kautta, ei kilpailijoiden. Hinta ei ole ainoa asia, jota potentiaalinen asiakas seuraa, sillä hän on kiinnostunut myös siitä, mitä yritys tarjoaa. (Campbell 2017, 21–23.)

## Arvoperusteinen hinnoittelustrategia

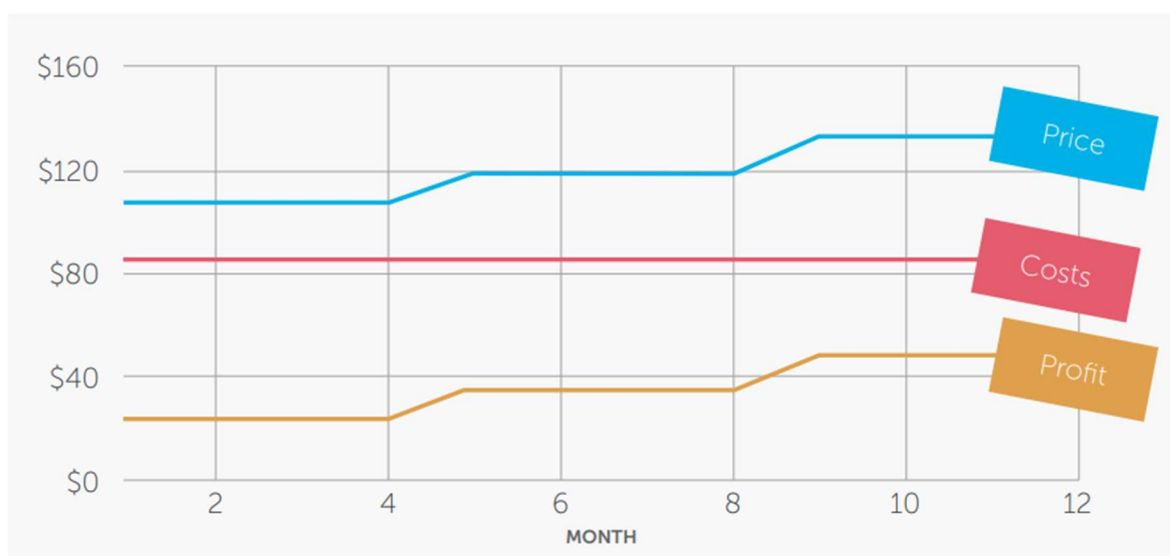
Kun keskitytään tuotteen arvoon kohdeasiakkaan näkökulmasta, kyseessä on arvoperusteinen hinnoittelustrategia, jota voi kutsua myös asiakaslähtöiseksi hinnoitteluksi. Sen sijaan, että tarkastellaan kilpailijoita tai yritystä sisäisesti, arvoperusteisessa hinnoittelumallissa tehdään toisin. Hintatietoa ja -perusteluita haetaan asiakkailta. Asiakasarvoperusteinen hinnoittelustrategia perustuu syvälliseen ymmärrykseen asiakkaiden tarpeista, sekä siitä, mistä asiakkaat ovat halukkaita maksamaan. Myös hintajousto ja asiakkaiden maksuvalmius vaikuttavat asiaan. (Hinterhuber & Liozu 2012, 71; Campbell 2017, 24.)

Arvoperusteisella hinnoittelustrategialla on lukuisia etuja. Ensinnäkin asiakkaiden halukkuus maksaa, minkä takia pitäisi kysyä potentiaalisilta asiakkailta, millaista arvoa he näkevät tuotteessa. On selvitettävä, kuinka paljon asiakkaat olisivat valmiita maksamaan tuotteesta. Kilpailijaperusteinen hintastrategia toki liittyy tähän, mutta hinnat eivät ole vertailukelpoisia, jos tuote ei ole identtinen. Jos oman yrityksen tuote tarjoaa enemmän arvoa kuin kilpailijan tuote, hinta ei voi olla identtinen. Arvoperusteinen hinnoittelu ei ole pelkkiä numeroita, vaan se on laajempi kokonaisuus: miten tuote on paketoitu, miten ominaisuudet on esitelty ja mille kohderyhmälle tuote on tarkoitettu. Kun on luotu minimipalvelutaso (MPV), tuotteen lisäominaisuudet ja tuotepäivitykset pitäisi kummuta asiakkaiden kysynnästä. Lisäksi antamalla painoarvoa asiakkaiden mielipiteille, keskitytään niihin ihmisiin, jotka tekevät tuotteiden ostopäätökset. He ovat myös niitä ihmisiä, jotka lopulta päättävät sen, kuinka onnistunut tuote tai hinnoittelu ovat. Jos tuotteen ominaisuudet ja toiminta eivät vastaa ostajien odotuksia, he eivät osta. (Campbell 2017, 24–25.)

Arvoperusteisen hinnoittelustrategian etuna on suora yhteys asiakkaisiin, jotka maksavat kyseisistä tavaroista tai palveluista. Strategian haittapuoli on se, että tietoa asiakkaiden mieltymyksistä, maksuhalukkuudesta, hintajoustopuolesta ja eri markkinasegmenttien koosta on yleensä vaikea löytää ja tulkita. Lisäksi arvoperusteiset hinnoittelumenetelmät voivat johtaa suhteellisen korkeisiin hintoihin, erityisesti ainutlaatuisissa tuotteissa. On virhe olettaa, että asiakkaat tunnistavat ja maksavat todella innovatiivisesta ja kilpailijoita paremmasta tuotteesta huomattavasti kalliimman hinnan. Markkinoinnin onkin opetettava asiakkaita ja viestittävä heille ylivertaisesta arvosta ennen mainintaa hinnasta. (Hinterhuber & Liozu 2012, 71.)

Arvoperusteisen hinnoittelun haasteena on lisäksi se, että oikean hinnan löytäminen on aika vievä prosessi ja perustuu ostajaprofiilien määrittämiseen. Hinnoittelustrategia ei myöskään ole täysin luotettava. Hinnan herkkyyden mittauksilla ja tuotteen ominaisuuksien analysoinnilla voi saada arvioita oikeasta hinnasta ja tuotteen sisällöstä. Arvoperusteinen hinnoittelu on kuitenkin lähempänä totuutta kuin hinnoittelu, joka perustuu kustannuksiin tai

kilpailijoiden hintoihin. Perustuessaan tuotteeseen ja arvoon, arvoperusteinen hinnoittelu antaa huomattavasti totuudenmukaisemman kuvan siitä, mikä olisi realistinen hinta tuotteelle. Jotta arvoperusteista hinnoittelua voi hyödyntää, yrityksen pitää omistautua tuotteensa ja asiakkaidensa tuntemiseen. Voittomarginaalille voi tapahtua ihmeitä, kun yritys aloittaa arvoperusteisen hinnoittelun. (Campbell 2017, 24–25.) Kuviossa 16 on hyödynnetty aggressiivista hinnoittelustrategiaa, jossa hintoja korotetaan kaksi kertaa vuoden aikana, mikä on aivan mahdollista SaaS-toimialalla. Arvoperusteinen hinnoittelu voi lisäksi yllättää positiivisesti yrityksen tuotoissa pitkälläkin aikavälillä.



Kuvio 16. Arvoperusteisen hinnoittelustrategian tuotto (Campbell 2017, 26)

Arvoperusteinen hinnoittelustrategia on relevantti etenkin erittäin kilpailluilla toimialoilla. Valitettavasti monet näiden toimialojen johtajat erehtyvät kuvittelemaan olevansa tavaraliiketoiminnassa. He jättävät huomiotta erilaistumisen ja asiakasarvon luomisen mahdollisuuden ja alistuvat kilpailemaan pelkästään hinnalla. Tutkimalla syvällisesti asiakastarpeita, lähes mikä tahansa tuote tai palvelu voidaan erilaistaa. Tällainen syvälinen tutkimus voi myös olla voimakas keino, jolla voitetaan hintapaine kilpailijoiden kanssa. Tuotteen kokonaisarvo on osoitettavissa tiedoilla asiakkaiden halukkuudesta maksaa, hintajoustoista sekä arvon ja hinnan havainnoista. (Hinterhuber & Liozu 2012, 71–72.)

Arvoperusteinen hinnoittelustrategia muuttaa kaksi asiaa. Ensinnäkin yritys voi aloittaa korkeammasta hinnasta etenkin, jos on voitu osoittaa, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta. Toiseksi yritys voi korottaa hintaa silloin, kun asiakkaat saavat käyttöönsä lisää ominaisuuksia; samalla saadaan lisätietoa asiakkaista. Campbell (2017) ehdottaakin, että

yrietysten pitäisi ehdottomasti arvioida hinnoittelustrategioitaan puolen vuoden välein, ja jos hintoja voidaan korottaa, niin pitäisi myös tehdä. Ainoa elinkelpoinen hinnoittelu SaaS-yritykselle on nimenomaan arvopohjainen hinnoittelu. SaaS-yritys on olemassa vain tarjotakseen arvoa asiakkailleen. (Campbell 2017, 26–27.)

Edellä mainittujen hinnoittelustrategioiden lisäksi on olemassa muutamia muitakin malleja, ja ne käydään lyhyesti läpi. Jayathilaka (2021, 88) esittelee kermankuorintamallin (price skimming), joka on suunnattu varhaisille omaksujille ja innovaattoreille; mallin tavoitteena on yrityksen voiton maksimointi. Kun kiinnostus näiltä kahdelta kuluttajaryhmältä saavuttaa huippunsa, tuotteen hintaa alennetaan, jotta se saataisiin kohdistettua hintatietoisiin asiakkaisiin. (Jayathilaka 2021, 88.)

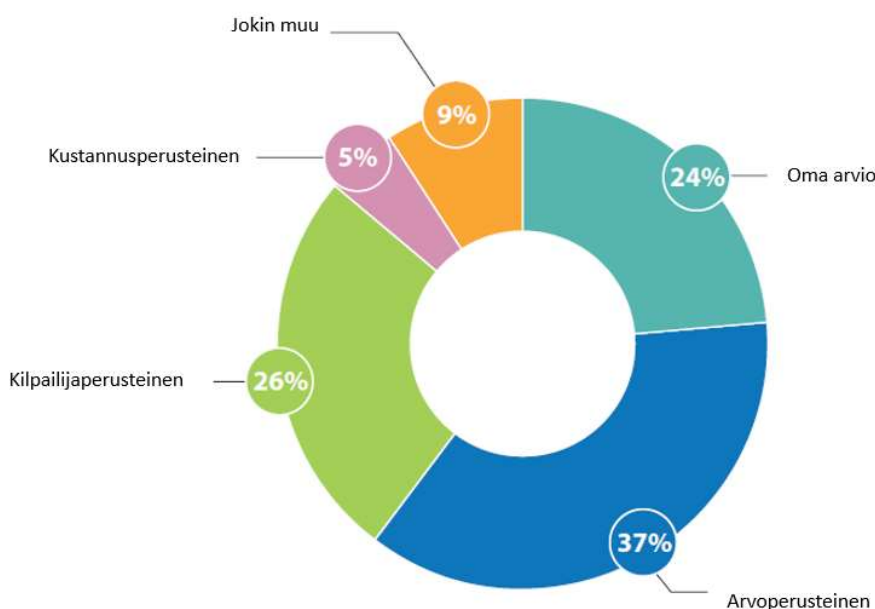
SaaS-yritykset voivat valita myös penetraatiohinnoittelun hankkiakseen käyttäjiä edullisesti. Myöhemmin on mahdollisuus kasvattaa tuloja tarjoamalla asiakkaille lisäpalveluja tai korottamalla hintaa. Penetraatiohinnoittelua pidetään markkinointihinnoittelustrategiana, jossa yritys alentaa hintojaan lyhyessä ajassa nopean kysynnän luomiseksi. Sitä hyödynnetään yleensä vain tietty ajanjakso ja tavoitteena on saada nopeasti lisää asiakkuuksia ja laajeta uusille markkinoille. (Lehmann & Buxmann 2009, 458; Jayathilaka 2021, 88.) Vaikka penetraatiohinnoittelu voi auttaa SaaS-yrityksiä pääsemään markkinoille nopeasti, ei ole mitään takuita siitä, että asiakkuudet jäävät, kun hintoja nostetaan. Jos yrityksen lanseeraus epäonnistuu, on mahdollista, että yrityksen on ylläpidettävä edullisia hintoja kauemmin kuin SaaS-yrityksellä olisi varaa. (Jayathilaka 2021, 89.)

High-low pricing -mallissa hinta asetetaan korkeaksi, mutta tuotetta tarjotaan merkittävän alennuksin ja tarjouksin. Korkea hinta indikoi markkinoille sitä, että tuotteella on valtava arvo. Tällä mallilla taataan tuotteesta kiinnostuneiden henkilöiden määrän nousu ja luodaan kiinnostusta markkinassa. Mallin avulla on mahdollista kasvattaa yrityksen kokonaismarkkina-arvoa. Toinen tärkeä hyöty tässä hinnoittelustrategiassa on houkutella SaaS-yritykselle uusia asiakkaita etenkin siksi, että kyseistä hinnoittelustrategiaa hyödyntävät SaaS-yritykset jakavat markkinoille erilaisia kuponkeja, joiden lunastamiseksi ihmiset vierailevat yrityksen sivuilla, vaikka eivät olisi aiemmin käyneet siellä. High-low pricing -hinnoittelumalli voi myös tuoda yrityksen sivuille vanhoja asiakkaita. Malli luo perusteettomia asiakasodotuksia ja pahin tilanne syntyy silloin, jos asiakkaat huomaavat yrityksen hyödyntävän mallia. Jos asiakkaat ovat ostaneet yrityksen palveluita alimpaan hintaa, niin hintojen noustessa myyntivolyymit voivatkin laskea. (Jayathilaka 2021, 89–90.)

Kun yritykset uudelleenarvioivat hinnoittelustrategioitaan, ensimmäinen asia, joka vaatii perusteellista uudelleenarviointia, on tapa, jolla yritykset asettavat hinnat. Monilla yrityksillä on merkittävät mahdollisuudet erilaistua kilpailijoistaan oppimalla luomaan, mittaamaan,

viestimään ja vangitsemaan asiakasarvoa arvoperusteisella hinnoittelustrategialla. (Hinterhuber & Liozu 2012, 76–77.)

Vendep Capital on SaaS-yrityksiin keskittynyt investointiyritys, joka tutkii Pohjoismaista SaaS-markkinaa ja -yrityksiä. Vuoden 2022 tutkimuksen keskipisteenä oli hinnoittelu. Tutkimuksessa selvitettiin SaaS-yritysten hinnoittelustrategioita ja tarkasteltiin myös sitä, miten yritysten verkkosivut heijastavat valittuja strategioita. Tutkimus osoittaa, että hinnoittelustrategioissa sekä hinnoittelun perusteissa on paljon kehitettävää. Hinnan linkittäminen asiakasarvoon, eli arvoperusteinen hinnoittelustrategia, todettiin järkeväksi vaihtoehdoksi. Tutkimuksessa olevien yritysten vastaukset hinnoittelustrategioista on nähtävissä kuviossa 17.



Kuvio 17. SaaS-yritysten hinnoittelustrategiat Pohjoismaissa 2021 (Vendep Capital 2022, 20)

Kuviosta käy ilmi, että suurin osa yrityksistä, eli 37 % hyödyntää suositelluinta hinnoittelustrategiaa, joka on arvoperusteinen. Toiseksi eniten hyödynnetään kilpailijaperusteista (26 %), ja jopa 24 prosentilla yrityksistä on jokin oma hinnoittelustrategiansa. Huomionarvoista on myös se, että vain 5 prosentilla on kustannusperusteinen hinnoittelustrategia.

### 3.3.2 SaaS-hinnoittelumallit

Fowley & Pahl (2016, 9) ovat todenneet, että SaaS-hinnoittelumalleissa asiakkaita laskutetaan tyypillisesti kahden erilaisen mittarin mukaan. Sovellusta käyttävien henkilöiden

määrän mukaan tai sen mukaan, kuinka paljon ohjelmistoa käytetään. Onkin olemassa erilaisia hinnoittelumalleja, kuten hinta per käyttäjä (pay-per-user) tai hinta per käyttö (pay-as-you-go).

### **Pay-per-user**

SaaS-hinnoittelumalli, jossa jokaisesta SaaS-sovelluksen käyttäjästä peritään erillinen hinta, on pay-per-user -malli. SaaS-palveluiden helppokäyttöisyyden ansiosta palveluita voi käyttää lukuisilla eri laitteilla käyttäjätunnuksin, jolloin eri laitteiden käytöstä ei aiheudu lisäkustannuksia. SaaS-palveluille on tyypillistä kuukausilaskutus säännöllisesti kaikille käyttäjille. Pay-per-user -hinnoittelumallista on myös erilaisia muunnelmia. Yksi esimerkki on usean käyttäjän hinnoittelumalli, jossa kertyy erillinen kulu per määritetty määrä käyttäjiä, jolloin voidaan luoda erilaisia tasoja käyttäjämääriin perustuen. Näille tasoille voidaan myös sisällyttää erilaisia ominaisuuksia. (Fowley & Pahl 2016, 9; Wesley 2023.)

### **Pay-as-you-go**

Toinen suosittu SaaS-hinnoittelumalli on pay-as-you-go -malli. Siinä maksut perustuvat käyttäjien ja kulutettujen resurssien määrään tietyn ajanjakson aikana. Mallin yksi haasteista on kulujen vaikea ennustettavuus käyttäjälle ja toisaalta tulojen vaikea ennustettavuus palveluntarjoajalle. Se on kuitenkin käyttäjäystävällinen, sillä hinta perustuu kulutettuihin resursseihin, ei esimerkiksi prosenttimääräiseen korvaukseen. (Fowley & Pahl 2016, 9; Gnanasambandam ym. 2022, 5; Wesley 2023.)

### **Freemium**

Freemium on uusi hinnoittelumalli, ja sitä hyödyntävät yritykset tarjoavat tuote- ja palvelukombinaation, jossa yksi ominaisuus tarjotaan ilmaiseksi, mutta lisäominaisuuksista peritään maksua (Semenzin, Meulendijks, Seele, Wagner & Brinkkemper 2012, 291; Wesley 2023). PwC:n (2013) mukaan freemium-mallia käytetään yleisesti silloin, kun tavoitteena on laajentaa markkinaosuutta tai kilpailla hinnoilla useilla aloilla. SaaS-yrityksille sopivassa freemium-mallissa asiakkaat voivat käyttää ohjelmiston täysversiota ilmaiseksi valitun ajanjakson ajan, jonka jälkeen heidän on maksettava jatkaakseen käyttöä. (PwC 2013.)

### **Paketointi**

Paketointi-hinnoittelumalliin vaikuttaa etenkin tilauksen sisältö. Monia SaaS-palveluja tarjotaan erilaisina eri käyttäjille: pienille ja keskisuurille yrityksille kevyitä paketteja, suurille yrityksille räätälöityjä Enterprise-versioita. Tämä mahdollistaa sen, että ostajat voivat päättää ja valita sellaisen paketin, jossa on juuri heidän tarpeisiinsa sopivat ominaisuudet ja toiminnallisuudet. Oikeanlainen paketointi parantaa yrityksen kykyä kilpailla ominaisuuksien ja

toiminnallisuuksien perusteella sen sijaan, että olisi hintasodassa muiden kanssa. Se myös antaa SaaS-myyjille mahdollisuuden hinnoitella tietyt segmentit sen perusteella, mitä kyseisessä segmentissä arvostetaan. (PwC 2013, 4.)

## Hybridimalli

SaaS-tuotteen käytön ollessa kustannustehokkaampaa kuin perinteisen ohjelmistolisenssin käytön, SaaS-palveluntarjoajat käyttävät tyypillisesti yhtä monista hinnoittelumallivaihtoehdoista, joita on lukuisia. Kun yritys hyödyntää kahta eri hinnoittelumallia samaan aikaan, sitä kutsutaan hybridihinnoitteluksi. (Wesley 2023.) Yritysten kannattaisi etsiä jatkuvasti erilaisia hinnoittelutaktikoita, jotta saataisiin nostettua konversioastetta sekä pidennettyä asiakassuhteita. Hybridi-hinnoittelumalli mahdollistaa SaaS-yrityksen hyödyntämään kahta tai useampaa hinnoittelumallia, jotta löydettäisiin ideaali vaihtoehto joko yksittäiselle yritykselle tai sen asiakkaille. SaaS-yritysten korkeat myyntimäärät ovat yhteydessä hybridihinnoitteluun, mikä viittaa siihen, että hybridihinnoittelu vaikuttaa positiivisesti myyntivolyyymiin. SaaS-yrityksen tulisi käyttää hybridihinnoittelumenetelmää houkutelakseen enemmän käyttäjiä, parantaakseen tarjoamaansa kokonaiskokemusta ja lisätäkseen SaaS-myyntituloja. (Jayathilaka 2021, 84–87.)

Myös amerikkalainen, menestyvä ohjelmistoyritys HubSpot, hyödyntää SaaS-hinnoittelussaan hybridimallia, jolloin asiakkaiden on helppoa valita itselleen sopiva hinnoittelumalli, kuten kuviossa 18 on nähtävissä.

| Plan         | Description  | Starts at | Billed at                   | Payment Options  | Marketing Contacts | Additional Marketing Contacts | Includes  |
|--------------|--|-----------|-----------------------------|--|--------------------|-------------------------------|---|
| Free Tools   | Start generating and emailing new leads, and measuring your success — for free | €0        | No credit card required     | Pay Monthly (Commit monthly)   | 1,000              | additional marketing contacts | Free Marketing tools, Free Sales tools  |
| Starter      | Essential marketing tools to engage and convert leads                          | €18/mo    | billed at €588 €212/yr      | Pay Monthly (Commit monthly), Pay Upfront (SAVE 10%, Commit annually)  | 1,000              | additional marketing contacts | Free tools with increased limits, plus remove HubSpot branding from: Landing pages, Email marketing |
| Professional | Comprehensive marketing software for automation, reporting, and campaigns      | €792/mo   | billed at €10,560 €9,493/yr | Pay Monthly (Commit annually), Pay Upfront (SAVE 10%, Commit annually) | 2,000              | additional marketing contacts | Starter plus: Social media, Teams   |

Kuvio 18. HubSpotin hybridihinnoittelumalli (HubSpot 2023)

## 4 Tutkimusasetelma

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatuksena on todellisen elämän kuvaaminen monimuotoisena ja moniulotteisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tunnustetaan, että todellisuus on monimutkainen ja moniulotteinen, ja eri tapahtumat vaikuttavat samanaikaisesti toisiinsa. Lähestymistapa pyrkii tarkastelemaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään erilaisten tekijöiden moninaiset vaikutukset. (Vilka 2005, 97; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157; Kananen 2012, 29–30.)

Hirsjärvi ym. (2008) jatkavat, että kvalitatiivisella tutkimusotteella on tiettyjä piirteitä. Tutkimus on muun muassa kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keruun välineenä suositetaan ihmistä, jolloin havainnointi on tärkeässä roolissa ja apuvälineinä voi käyttää lomakkeita ja testejä. Tutkijan tavoitteena on paljastaa jotain ennalta odottamatonta, jolloin päätavoite ei ole hypoteesien testaaminen vaan aineiston tarkastelu. Tutkija ei määritä sitä, mikä on tärkeää, vaan tärkein asia nousee pintaan tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi, ym. 2008, 160.) Kehittämishankkeen tutkimusote on kvalitatiivinen (laadullinen), sillä tutkimusaihe liittyy Yritys X:n liiketoiminnan prosesseihin, ilmiöihin ja työntekijöihin; tavoitteena on ymmärtää eri tekijöitä ja vaikutuksia, ja etenkin ihmisten kokemuksia samalla uutta tietoa tuottaen hypoteeseja testaamatta.

### 4.2 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus

Kehittämishankkeen tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa itse tutkija on aktiivisessa osassa ja osallistuu tutkittavaan toimintaan. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos ja ratkaisu johonkin haasteeseen, ja tutkimuksen tekijä on ikään kuin konsulttina haasteen ratkaisemisessa. (Anderson & Shattuck 2012, 17–23; Kananen 2014, 28.) Tässäkin kehittämishankkeessa tutkija työskentelee Yritys X:ssä, jota tutkimus koskee.

Toimintatutkimus sekoitetaan helposti kehittämistutkimukseen. Näiden tutkimusmallien erona on niiden eteneminen, vaikka molemmilla on syklinen rakenne. Toimintatutkimus etenee spiraalinomaisesti aikaan sidottuna, mikä taas ei ole ominaista kehittämistutkimukselle. (Valli & Aaltola 2015, 214–229.) Menetelmät voidaan erottaa toisistaan muun muassa tutkimuksen tavoitteiden, mittakaavan ja toteuttamistavan mukaan. Molempien menetelmien fokus on tutkimuskohde sekä siihen liittyvä ympäristö, mutta toimintatutkimuksen tavoitteena ei niinkään ole uuden teorian luominen, vaan paikallisesti toimivien ratkaisuiden

luominen. Kehittämistutkimuksen päätavoitteena on sen sijaan teorian luominen ja vähäistenkin kehitystulosten yleistäminen suurempiin mittakaavoihin. (Anderson & Shattuck 2012, 17–23.)

Kanasen (2012) mukaan toimintatutkimuksessa tutkimuskohteen jäsenen ollessa samalla tutkimuksen tekijä, toimintatutkimus vaatii tekijältään syvällisempää otetta tutkittavasta ilmiöstä kuin perinteinen tutkimus. Tähdätään muutokseen, sen testaamiseen ja toteutukseen. Tutkijan on itse mietittävä sitä, kuinka ongelma selvitetään ja miten muutosta mitataan. Lisäksi lopputuloksia testataan käytännön tasolla tutkittavassa organisaatiossa. (Kananen 2012, 38.)

Toimintatutkimus kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen alalajeihin ja toimintatutkimuksen aineistoa ei ole ennalta määriteltä; tyypillisesti sitä kerätään erilaisin menetelmin (Hirsjärvi, ym. 2008, 158). On esimerkiksi mahdollista tehdä ryhmä- tai yksilöhaastatteluja tai strukturoituja kyselyjä tai havainnoiteja. Lisäksi voidaan tehdä kirjallisia arvioiteja tai hyödyntää seminaarien, muistioiden ja erilaisten työpajojen muistioita. Dataa voidaan siis käytännössä kerätä milloin tahansa, missä tahansa, mistä tahansa. (McNiff & Whitehead 2011, 141–147.)

### 4.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voidaan jaotella kahteen pääluokkaan: sekundääriaineistoon ja primääriaineistoon. Sekundääriaineisto koostuu olemassa olevista dokumenteista ja tallenteista, kun taas primääriaineisto on tarkoituksella kerättyä materiaalia, joka liittyy suoraan tutkimusongelmaan. Primääriaineistoon kuuluvat havainnot, haastattelut ja kyselyt, jotka on suunnattu tutkittavaan ilmiöön, kun taas sekundääriaineisto käsittää kaikki dokumentit, kuvat ja muut tallenteet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2015, 76.) Kallinen ja Kinnunen (2023) jatkavat, että laadullinen tutkimus perustuu aina konkreettiseen aineistoon ja sen analyysiin. Tämä empirismi ei kuitenkaan sulje pois teoreettisuutta. Itse asiassa empiirisen laadullisen tutkimuksen toteuttaminen on mahdotonta ilman jonkinlaista teoreettista viitekehystä. (Kallinen & Kinnunen, 2023.) Tässä kehittämissankkeessa hyödynnetään sekä primääri- että sekundääriaineistoja, sillä aineistonkeruumenetelminä ovat sekä teemahaastattelut että erilaiset dokumentit.

#### 4.3.1 Teemahaastattelu

Kehittämistoiminnassa hyödynnetään tutkimuksellisia menetelmiä, kuten kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia, sekä aiempaa tutkimustietoa (Salonen ym. 2017, 35). Ihmisen tutkimuksessa haastattelulla on erityinen etu, sillä se mahdollistaa suoran kielellisen

vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa. Lisäksi haastattelumenetelmän etuihin kuuluvat aineistonkeruun joustavuus ja tutkittavien helppo osallistuminen haastattelupohjaisiin tutkimuksiin. On kuitenkin tärkeää tiedostaa se, että haastatteluissa saattaa ilmetä virhetulkintoja, joihin vaikuttavat sekä haastattelija että haastateltava; tutkimustilannetta unohtamatta. (Hirsjärvi ym. 2008, 199.)

Haastattelut tarjoavat tutkijoille hyödyllisen tavan oppia haastateltavien maailmasta, vaikka todellinen ymmärtäminen voi joskus olla vaikeaa. Jopa silloin, kun haastattelija ja haastateltava vaikuttavat puhuvan samaa kieltä, heidän sanansa voivat sisältää täysin erilaisia kulttuurisia merkityksiä. Kommunikointi vaikeutuu, kun ihmisillä on erilaiset maailmankuvat. Huolellisesti suunnitellulla haastattelumenetelmällä voidaan kuitenkin hankkia monipuolista tietoa. (Qu ja Dumay 2011, 239.)

Haastatteluiden suuri etu on se, että vaikka tiedonkeruu (haastattelemineen) saattaa olla vaativampaa kuin esimerkiksi kyselylomakkeiden jakaminen, haastattelurungon suunnittelu vaatii vähemmän ennakkotietoa kuin hyvin suunnitellun kyselylomakkeen laatiminen. Haastattelut ovat hyödyllisiä silloin, kun:

- Tutkimuksen tavoitteet liittyvät kokemusten, mielipiteiden, asenteiden, arvojen ja prosessien ymmärtämiseen.
- Aiheesta tiedetään liian vähän, jotta voitaisiin laatia kyselylomake.
- Mahdolliset haastateltavat saattavat olla vastaanottavaisempia haastattelulle kuin muille tiedonkeruumenetelmille. (Rowley 2012, 262.)

Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui muun muassa haastattelu edellä mainituista syistä: tavoitteet liittyvät kokemusten ja prosessien ymmärtämiseen ja aiheesta ei ole riittävästi tietoa kyselylomakkeen luomiseen. Myös se, että Yritys X:n ollessa henkilöstömäärältään suhteellisen pieni yritys, jonka organisaatiokulttuuri tukee ihmisten välisiä avoimia keskusteluja lomakkeiden sijaan, vaikutti menetelmän, eli teemahaastattelun valintaan.

Teemahaastattelu edustaa lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa. Siinä on tyypillistä, että haastattelun keskeiset aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys voivat vaihdella. Teemahaastattelun tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monilla eri tavoilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Kananen (2012, 112) vakuuttaa, että teemahaastattelu on hyvä valinta silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jotain ilmiötä.

Puolistrukturoidussa haastattelussa, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi, on valmiina kysymyksiä, jotka perustuvat tunnistettuihin teemoihin. Näitä kysymyksiä käytetään haastattelussa johdonmukaisesti ja systemaattisesti. Teemat toimivat keskustelun ohjaimina, ja

ne ohjaavat haastattelua kohti niitä aiheita ja asioita, joista haastattelijat haluavat saada tietoa. On olemassa erilaisia ohjeita puolistrukturoidun haastattelun tekemiseen, mutta niiden yhteinen tavoite on varmistaa, että haastattelussa käsitellään teemoja samalla tavalla. Teemahaastatteluiden perustuessa ihmisten väliseen keskusteluun, se mahdollistaa haastattelijalle kysymysten muokkauksen ja järjestämisen niin, että saataisiin mahdollisimman hyviä vastauksia. Kaikkein tärkeintä on se, että teemahaastattelut mahdollistavat haastateltaville vastaamisen heidän omilla ehtoillaan ja heidän ajattelutapansa ja kielenkäyttönsä mukaisesti. (Qu & Dumay 2011, 246.)

Puolistrukturoidun haastattelun taustalla on oletus siitä, että haastateltavien on ymmärrettävä heille esitetyt kysymykset. Samaan aikaan haastattelijan on oltava tarkkana ja huomioitava aistit herkinä ne erot, miten haastateltavat ymmärtävät maailman. Yksi keskeinen tekniikka puolistrukturoiduissa haastatteluissa on ajoitetut ja ajoittamattomat lisäkysymykset, jotka tarjoavat tutkijalle mahdollisuuden saada haastateltavilta kattavampia kertomuksia ja mahdollisuuden syventyä tiettyihin aiheisiin. Hyvin ajoitettu lisäkysymys voi edellyttää haastateltavaa laajentamaan aiemmin antamaansa kiinnostavaa tai yllättävää vastausta. Esimerkiksi haastattelija pyrkii välittömästi esittämään täydentävän kysymyksen, kuten "Kertoisitko siitä lisää?", kun haastateltava äkkiä paljastaa erityisen kiinnostavan aiheen. (Qu & Dumay 2011, 247.)

Puolistrukturoidut haastattelut sisältävät kysymyksiä, jotka liittyvät päätutkimuskysymyksiin ja laajempaan tutkimuskehikseen, mutta jättävät tilaa myös luonteville keskusteluille ja odottamattomille vastauksille. Tällä tavoin haastattelutilanteet voivat muotoutua joustavasti keskustelun mukaan, mahdollistaen samalla ennakoinnin ja tietojenkeruun suunnitelmallisuuden. (Durdella 2020, 10.) On huomioitava, että haastateltavilla on oikeus yksityisyyteen ja luottamuksellisuuteen. Sen oikeuden on oltava loukkaamaton, erityisesti silloin, kun haastateltavat ovat yrityksen työntekijöitä, jotka puhuvat työelämästään. (Qu & Dumay 2011, 254.)

Kehittämishankkeessa harkittiin myös ryhmähaastatteluiden hyödyntämistä. Qun ja Dumayn (2011, 239) sekä Rowleyn (2012, 261) mukaan haastatteluita voidaan toteuttaa myös ryhmälle, jota kutsutaan fokusryhmäksi. Fokusryhmähaastatteluissa useita ihmisiä haastatellaan yhdessä ja hyödynnetään joustavaa ja tutkivaa keskusteluformaattia, joka korostaa osallistujien välistä vuorovaikutusta ennemmin kuin haastattelijan ja haastateltavien välistä vuorovaikutusta. Haastattelija toimii keskustelun ohjaajana. Sekä haastattelijalle että haastateltaville fokusryhmät tarjoavat etuja, kuten kätevyyttä ja aikasäästöä. Fokusryhmiä ja fokusryhmähaastatteluja ei kuitenkaan suositella herkkien aiheiden tutkimiseen, joista ihmiset ovat haluttomia keskustelemaan julkisesti. (Qu & Dumay 2011, 243.)

Tuotteistamisen ja hinnoittelun kohdistuessa Yritys X:ssä yksikkötason lisäksi myös yksilötasolle ja Yritys X:n ollessa suhteellisen pieni organisaatio, fokusryhmähaastattelu olisi ollut liian herkkä ja haastava tilanne keskustella asioista, jotka liittyvät myös tiettyjen ihmisten työtehtäviin ja työsuorituksiin. Fokusryhmähaastattelulla ei luultavasti olisi saatu riittävän avointa ja rehellistä tietoa haastateltavilta. Tätä ajatusta tukee myös se, että yrityksen sisäisessä viestinnässä pyritään huomattavan korkeaan sensitiivisyyteen, jotta kukaan ei kokisi, että jonkun työtehtävissä tai suorituksessa olisi kehitettävää. Näin ollen ryhmähaastattelu menetelmänä rajattiin kehittämishankkeen ulkopuolelle.

#### 4.3.2 Dokumentit

Yrityksen toimintaa dokumentoidaan monilla eri tavoilla, kuten prosessien kuvauksilla, organisaatiokaavioilla, toimenkuvilla, kokousmuistioilla ja viranomaisille annettavilla ilmoituksilla. Sekundääriaineiston käyttö tarjoaa arvokasta tietoa kohdeyrityksen toiminnasta, ja tämä tieto on erityisen hyödyllistä, kun aletaan kerätä aineistoa liittyen tiettyyn tutkimusongelmaan. (Kananen 2015, 77–78.) Vilkka (2005) täydentää toteamalla, että kulttuurituotteet, kuten kaikki ihmisen luomat teksti- ja kuvamateriaalit, ovat erinomaisia tutkimuskohteita. Ne sisältävät jo itsessään monia merkityksiä, kuten ihmisten käsityksiä, kokemuksia, uskomuksia, haluja, ihanteita ja arvoja. Kuitenkin niiden tulkinta edellyttää myös pohdintaa siitä, miten kyseinen materiaali on tuotettu ja miten se liittyy sen kulttuuriseen kontekstiin, aikaan ja paikkaan, jossa se on syntynyt; ja missä sitä tutkitaan ja tulkitaan. (Vilka 2005, 122–123.)

Ennen haastatteluita perehdyttiin hyvin Yritys X:n sisäisiin dokumentteihin. Näitä olivat muun muassa tuoteyksikön jo valmiiksi tuottamat hahmotelmat mahdollisista, uusista hinnoittelumalleista sekä prosesseista, joita hinnoittelun taustalla on. Perehdyttiin ja tarkkailtiin myös Yritys X:ssä käytävää keskustelua sekä toimistotiloissa että sähköisessä Slack-viestintäohjelmistossa, joka on Yritys X:n virallinen keskustelu- ja tiedonvaihtokanava.

#### 4.4 Haastatteluiden aineisto ja toteuttaminen

##### **Haastattelukysymykset**

Tutkimushaastatteluiden kysymykset pitäisi suunnitella tuottamaan sellaista tietoa, joka on tarkoitettu vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Toisaalta haastateltaville esitetyt kysymykset eivät välttämättä vastaa suoraan tutkimuskysymyksiin, vaan ne on sovittava osallistujien taustoihin ja laadittava kannustamaan haastateltavia keskustelemaan aiheen ympärillä. Tietyissä mielessä tutkimuskysymysten alkuperä vaikuttaakin haastattelukysymysten valintaan. Sekä tutkimus- että haastattelukysymyksiä voidaan ohjata käytännön, kokemuksen

tai aiemman tutkimuksen perusteella, tai kuten on yleistä ammatillisten alojen tutkimuksessa, näiden molempien yhdistelmällä. (Rowley 2012, 263; Durdella 2020, 8.)

Tutkimus, joka perustuu aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen, on kuvattu induktiiviseksi. Deduktiivisessa tutkimuksessa sen sijaan tutkija luo teoriaa keräämistään tiedoista; haastattelukysymykset todennäköisesti luodaan kokemuksen tai käytännön perusteella. Pelkääntään deduktiivista tutkimusta on vaikea suorittaa, analysoida ja raportoida, ja uusien tutkijoiden tulisi ottaa tämä huomioon valitessaan lähestymistapaansa. Toisaalta monet tutkimukset ovat induktiivisia/deduktiivisia ja perustuvat sekä teoriaan että käytäntöön. (Rowley 2012, 263.)

Kallinen ja Kinnunen (2023) täsmentävät, että käsitepari "teoriavetoisuus–aineistovetoisuus" tai toisin sanoen "deduktiivisuus–induktiivisuus" on aiheuttanut sekaannusta tutkimuksen piirissä. Deduktiivinen tutkimus lähtee liikkeelle tietystä teoriasta ja pyrkii sitten testaamaan sen empiirisesti. Induktiivinen tutkimus alkaa aineistosta ja saattaa näin ollen vaikuttaa teoriattomammalta. Tämä tulkinta on kuitenkin liian yksinkertaistava. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa myös deduktiivisella lähestymistavalla, ja induktiivisuus laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä tarkoita, että siinä ei ole teoreettista pohjaa. (Kallinen & Kinnunen, 2023.)

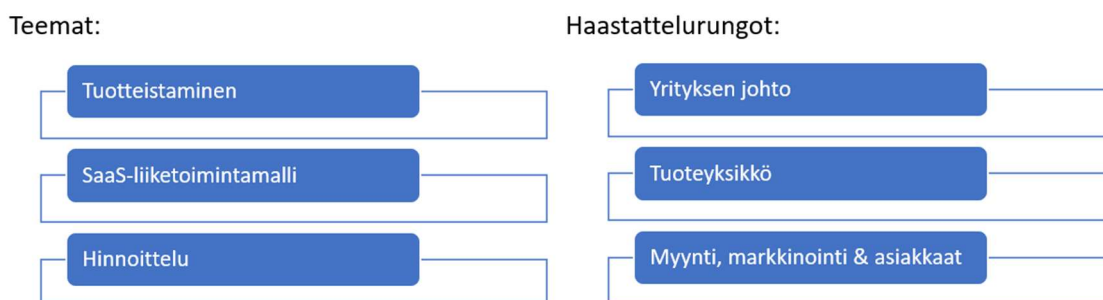
Keskeisiä kysymyksiä ja mietittäviä asioita tutkimusta tehdessä ovat:

- Miten tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset liittyvät toisiinsa?
- Mitä yhteyksiä voidaan tunnistaa tutkimuskysymysten ja haastattelukysymysten välillä?
- Miten haastattelukysymykset auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin? (Durdella 2020, 13.)

Näin ollen kehittämishankkeen tutkimus/kehittämiskysymykset (mitä tulisi huomioida Yritys X:n tuotteistamisessa ja hinnoittelussa, jotta tuotteistamisen kokonaisuus tukisi entistä paremmin yrityksen menestystä ja kasvua? Miten Yritys X:n palveluvalikoimaa voitaisiin vielä kehittää? Mitä hyötyjä SaaS-liiketoimintamallista voi olla Yritys X:lle?) ohjasivat teemahaastattelurunkojen teemojen syntymistä ja myös haastattelukysymyksiä, jotka johdettiin aiheen teoriasta.

Pääteemoiksi nousivat: tuotteistaminen, SaaS-liiketoimintamalli ja hinnoittelu. Haastattelukysymyksiä muokattiin vielä vastaamaan parhaiten kulloisenkin haastateltavan roolia, joten haastattelurunkoja tuotettiin yhteensä kolme, jotka varioivat hieman sisällöiltään. Nämä kolme rooleista johdettua ylätasoa olivat: yrityksen johto, tuoteyksikkö, sekä myynti, markkinointi ja asiakkuudet.

Jokaisessa haastattelurungossa oli niin sanotut lämmittelykysymykset, joilla luotiin mukavaa tunnelmaa ja selvitettiin haastateltavien taustoja. Haastatteluiden pääkysymyksiä oli keskimäärin 25 kappaletta per haastattelu, eli kahdeksan per teema. Haastattelurungossa olevien kysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin tarpeen mukaan täydentäviä lisäkysymyksiä eri aiheisiin liittyen. Kuviossa 19 on havainnollistettu teemojen ja haastateltavien roolien kokonaisuus.



Kuvio 19. Teemahaastatteluiden teemat ja haastateltavien roolit

Teemahaastattelurungot kysymyksineen ovat kehittämishankkeen liitteinä 1–3.

### Haastateltavien valinta

Rowley (2012) ohjeistaa, että on hyvä tavoitella noin 12 haastattelua, jotka kestävät noin 30 minuuttia. Muukin vastaava määrä on mahdollinen, esimerkiksi kuudesta kahdeksaan haastattelua, joissa yksittäisen haastattelun kesto on noin tunnin. Laajempaa tutkimusta varten voidaan suorittaa lisää haastatteluja toisessa vaiheessa, mikäli se on tarpeellista. Tärkeä kriteeri on se, että haastatteluista saadaan riittävästi kiinnostavia tuloksia. (Rowley 2012, 263.) Myös Durdellan (2020, 40) mukaan ne tutkimukset, joissa haastattelut ovat ensisijainen tietojenkeruumenetelmä, optimaalinen näytteen koko on noin 5–15 henkilöä.

On tärkeää huomioida sekä se aika, jonka haastateltavat ovat valmiita varaamaan haastatteluun, että se määrä henkilöitä, jotka ovat halukkaita osallistumaan haastatteluun. On myös tärkeää haastatella riittävä määrä ihmisiä, jotta mukaan saadaan eri rooleissa toimivia, eri kokemuksia omaavia, erilaisista taustoista tulevia ja muita tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa vastauksiin. (Rowley 2012, 263.)

Rowleyn ja Durdellan osaamiseen luottaen haastateltavien määräksi päätettiin 10 henkilöä. Haastateltavien valintakriteereihin vaikuttivat lukuisat eri asiat. Koska kehittämishankkeen empiriassa nousi esiin koko henkilöstön osallistamisen tarve tuotteistamiseen (Tuominen

ym. 2015, 7–8) ja tuotteen kehittämiseen (PwC 2013), oli selvää, että haastateltavien tuli edustaa koko yritystä. Luonnollisesti yrityksen johdon ja tuoteyksikön mielipiteet kiinnostivat ja toisaalta myynnissä, markkinoinnissa ja asiakkuuksissa työskentelevien myös. Myynti on etulinjassa tuotteistamisen ja hinnoittelun haasteiden edessä yrittäessään saada yritykselle uusia asiakkaita, ja tuotteistaminen vaikuttaa merkittävästi myynnin mahdollisuuksiin. Markkinoinnilla on haasteita viestiä palvelusta, mikäli tuotteistamista ei ole tehty riittävän huolellisesti. Myös asiakkuuksien kanssa päivittäin tekemisissä olevat henkilöt, eli Yritys X:ssä asiakaspalvelupäälliköt, ovat vaikeuksissa, jos tuotteissa, tuotteistamisessa tai hinnoittelussa on epäselvyyksiä.

### **Haastatteluiden toteutus**

Haastattelukutsut otettiin vastaan erinomaisesti ja jokainen, jota pyydettiin osallistumaan kehittämishankkeen haastatteluihin, suostui siihen. Haastatteluihin valmistauduttiin muun muassa varmistamalla, että Yritys X:n Teams toimii moitteettomasti, ja että tallennus sekä transkriptio ovat mahdollisia. Itse asiassa Yritys X:n tietosuoja-asetukset estivät Teams-tallennuksen ja transkription, joten tutkimuksessa hyödynnettiin loppujen lopuksi LAB ammattikorkeakoulun Teamsia ja sen asetuksia selaimen avulla, mikä mahdollisti haastattelujen toteuttamisen etänä sekä niiden tallentamisen ja transkription.

Haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä 4.9.–17.9.2023 Teams-haastatteluina, jotka tallennettiin. Haastatteluiden alussa käytiin vielä läpi haastatteluiden ja niistä kertyvien materiaalien sekä tutkimuksen luottamuksellisuus ja tietosuoja-asiat. Teamsin transkriptiotoiminnon avulla haastatteluista saatiin samalla litteroidut raakaversiot. Etäyhteyksin toteutettiin Teams-haastatteluihin päädyttiin muutamasta eri syystä. Ensinnäkin haastattelijan ja haastateltavien eroavien sijaintien takia, sillä Yritys X on etätyöorganisaatio ja henkilöstö on tottunut työskentelemään ja neuvottelemaan etäyhteyksin kodeistaan, jotka sijaitsevat ympäri Suomea. Näin ollen oli luonnollista toteuttaa myös tutkimushaastattelut etäyhteyksin.

Kuten de Villiers, Farooq ja Molinari (2022, 1777) ovat todenneet, videohaastatteluita voidaan käyttää tilanteissa, joissa kasvokkaiset haastattelut eivät ole mahdollisia tai kun tarvitaan lisähaastatteluja. Videohaastattelut voivat myös sopia tutkimuksiin, joissa tarvitaan monimuotoisuutta haastateltavien suhteen, ja jos haastateltavat ovat maantieteellisesti hajallaan. (de Villiers ym. 2022, 1777.) Tarkennettuna 9/10 haastatteluista toteutettiin etäyhteyksin ja yksi, joka suoritettiin kasvokkain samassa huoneessa Yritys X:n toimistossa, tallennettiin samalla, jotta automaattinen Teams-transkriptio olisi mahdollinen.

Haastatteluissa käytettiin kuulokkeita ja pyrittiin varmistamaan mahdollisimman rauhallinen ympäristö etähaastatteluista huolimatta. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja huolehdittiin siitä, että haastattelijalla ei ollut haastatteluiden jälkeen kiire, joten haastatteluita voitiin tarpeen tullen jatkaa kauemmin kuin yhden tunnin, joka oli varattu haastattelulle. Yksi haastatteluista toteutettiin kahdessa erässä aikatauluhaasteiden takia. Kuten Rowley (2012) on todennut, tutkijan on oltava valmis sopeutumaan olosuhteisiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi valmiutta varata hieman pidempi aika haastatteluihin eri mahdollisuuksien varalta, kuten haastateltavan myöhästymiseen, keskeytyksiin tai muihin hyviin syihin, jotka saattavat edellyttää haastattelun jatkamista odotettua pidempään. Toisinaan alkuperäisen datan analysoinnin jälkeen saattaa käydä ilmi, että on tarpeen suorittaa lisää haastatteluja tai tarvittaessa käyttää seuranta-haastatteluja alkuperäisistä haastatteluista kerätyn datan selventämiseksi tai laajentamiseksi. (Rowley 2012, 263.)

Haastattelutilanteet olivat miellyttäviä ja niissä oli hyvä tunnelma. Haastattelujen vastaukset olivat syvällisiä, pitkiä ja hauskojakin. Haastateltavat innostuivat käsittelemään asioita ihailtavalla intensiteetillä ja toisinaan haastateltavat pysyivät jopa anteeksi, kun omien sanojensa mukaan ”innostuivat oikein avautumaan”. Kehittämishankkeenkin kannalta avoimuus oli hyvä asia ja vaikutti myös siltä, että oli onnistuttu valitsemaan sellainen aihe, joka aidosti kiinnosti kaikkia, ja josta moni oli jollain tasolla huolissaankin.

Kuten Rowley (2012) on todennut, kannattaa valita sellainen tutkimusaihe, jonka haastateltavat todennäköisesti kokevat kiinnostavana ja relevanttina omaan elämäänsä tai työhönsä. On myös hyvä varmistaa se, että kysymykset antavat mahdollisuuden ilmaista mielipiteitä tai keskustella omista kokemuksista. Yksi suurimmista haastattelijan eduista on se, että ihmiset yleensä pitävät mielipiteidensä antamisesta tai itsestään puhumisesta edellyttäen, että kysymykset eivät liiku alueille, joita he pitävät liian arkaluonteisina. Kerätyn datan järjestämisessä ensimmäinen tehtävä on tallentaa litteroinnit esimerkiksi siten, että jokaiselle litteroinnille luodaan oma Word-tiedosto, tai tarvittaessa tekstin osien järjestely niin, että kaikki tietyt kysymykseen annetut vastaukset ovat yhdessä paikassa säilyttäen kuitenkin tiedon siitä, kuka sanoi mitä. Haastattelijan tunnisteet ovat tärkeä alustava keino pitää kaikki hallinnassa. Vaihtoehtoisesti datan voi ladata laadullisen analyysin ohjelmaan. (Rowley 2012, 266–8.)

Haastattelut litteroitiin Wordiin ja Microsoft Teams tuotti haastatteluista suoraan alustavat transkriptiot, joista muokattiin litteroinnit. Litteroinnit tehtiin samana iltana kuin haastattelut, jotta tutkijalla olisi mahdollisimman hyvässä muistissa haastattelutilanne, ja jotta vastaukset olisivat mahdollisimman tuoreessa muistissa. Virheiden ja väärrien tulkintojen minimoimiseksi alustavia litterointeja tarkistettiin ja korjattiin kuuntelemalla haastattelutallenteita

uudestaan etenkin niissä kommentteissa, jotka olivat tutkimuksen kannalta olennaisimpia. Joidenkin haastateltavien puhetyyli oli todella nopea ja epäselvä, mikä tuotti haasteita litterointiin, kun taas toiset puhuivat niin selkeästi artikuloiden, että jopa Teams-transkriptio oli sellaisenaan lähes riittävä. Litteroinnit nimettiin ja tallennettiin haastateltujen henkilöiden mukaan yksittäisiksi Word-tiedostoiksi.

Taulukossa 1 on nähtävissä haastateltujen henkilöiden yksikkö, rooli, sekä haastattelun kesto. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 8 tuntia 46 minuuttia ja keskimääräinen haastattelun kesto oli 52,6 minuuttia.

| <b>Yksikkö</b>         | <b>Rooli</b>              | <b>Kesto min</b> |
|------------------------|---------------------------|------------------|
| Johto                  | Toimitusjohtaja           | 40               |
| Johto                  | Talousjohtaja             | 68               |
| Johto                  | Kasvujohtaja              | 38               |
| Tuote                  | Tuotejohtaja              | 61               |
| Tuote                  | Tuotepäällikkö            | 40               |
| Myynti ja Markkinointi | Avainasiakasjohtaja       | 39               |
| Myynti ja Markkinointi | Vanhempi asiakaspäällikkö | 65               |
| Myynti ja Markkinointi | Markkinointipäällikkö     | 51               |
| Asiakkuuksienhoito     | Asiakaspalvelupäällikkö   | 77               |
| Asiakkuuksienhoito     | Asiakaspalvelupäällikkö   | 47               |
| Yhteensä               | 10                        | 526              |

Taulukko 1. Haastateltavat, roolit ja teemahaastatteluiden kestot

#### 4.5 Aineiston analysointi

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelukysymykset voivat olla hyvä perusta keskeisille teemoille, kun haastatteluita aletaan analysoida. Ensin on luotava aineistolle rakenne, eli teemat, jotka voivat kummuta aineistosta, tai ne voivat olla ennakkoon määriteltyjä (perustuen haastattelukysymyksiin ja/tai aiempaan empiriaan). Nämä teemat tai kategoriat ovat pääalueita, joihin on saatu vastauksia, ja ne muodostavat lopulta kertomuksen perustan tutkimustuloksissa. Teemat nimetään, jonka jälkeen tekstit koodataan teemojen mukaan. Näin saadaan käsitys siitä, mitä haastateltavat ovat sanoneet teemasta tai

alateemasta, ja samalla voidaan tunnistaa laadukkaita sitaatteja tukemaan havaintoja. (Rowley 2012, 268–269.)

Haastatteluiden pääteemat nousivat empiriasta ja liittyivät myös tutkimuskysymyksiin. Aineisto purettiin Excel-tiedostoon, jokainen pääteema omalle välilehdelle. Haastattelut analysoitiin haastattelujärjestyksessä ja pääteemojen alle muodostui alateemoja, jotka mukailivat haastattelurunkojen kysymyksiä. Alateemat värjättiin otsikkotasolla keltaisella, jotta laajaa aineistoa olisi mahdollisimman helppo hallita. Merkitykselliset kommentit korostettiin ja lopulliset sitaatit värjättiin roosalla.

Aineiston analyysin tulos: pääteemat ja alateemat (kuvio 20). Kuvioon on merkitty myös teemojen Excel-rivimäärät, mikä antaa hyvän kuvan teemojen suhteellisesta koosta toisiinsa verrattuna. Yhteensä teemoiteltua aineistoa kertyi 351 Excel-riviä. Jotta analyysia, teemoja ja merkityksiä olisi helpompi tulkita yhdellä näkemällä, taulukossa esitetään alateemojen järjestys suurimmasta pienimpään perustuen vastausten kappalemääriin. Näin ollen katsojan on helpompi ymmärtää laajan aineiston sisältö helposti ilman, että saa alkuperäisen Excel-taulukon itselleen. Kehittämiseen liittyvät alateemat on värikoodattu, jotta lukijalla olisi parempi ymmärrys alateeman merkityksestä teemoihin ja kokonaisuuteen ja toisaalta siksi, että kehittämishankkeen Yritys X:lle tuotettu raportti käsittelee eniten kehittämiseen liittyviä vastauksia, teemoja ja toimenpide-ehdotuksia.

| <b>Tuotteistaminen</b>        | <b>157</b> | <b>SaaS</b>            | <b>87</b> | <b>Hinnoittelu</b>       | <b>107</b> |
|-------------------------------|------------|------------------------|-----------|--------------------------|------------|
| Kehittäminen                  | 39         | SaaS-tuote             | 13        | Kehittäminen             | 35         |
| Viestintä ja markkinointi     | 31         | Palvelun käytön lisäys | 13        | Hinnoittelumallit        | 18         |
| Tuotteistettavissa            | 20         | Hyödyt                 | 12        | Nykyinen hinnoittelu     | 11         |
| Haasteet                      | 15         | SaaS                   | 11        | Haasteet                 | 9          |
| Yritys X:n tuotteet           | 14         | SaaS-liiketoiminta     | 10        | Hyödyt                   | 9          |
| Tavoite                       | 12         | Kehittäminen           | 9         | Hinnoittelussa huomioitu | 8          |
| Tuotteistaminen               | 11         | Viestintä              | 9         | Hinnoittelustrategia     | 7          |
| Hyödyt                        | 9          | Haasteet               | 8         | Asiakkaan antama arvo    | 6          |
| Asiakas- ja markkinasegmentit | 6          | Markkinointi           | 2         | Kestävä hinnoittelu      | 4          |

Kuvio 20. Aineisto teemoina ja alateemoina

Tutkimustulosten sitaateista on poistettu erilaiset turhat täytesanat, jotta sitaatteja olisi helpompi lukea.

## 4.6 Luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään virheiden välttämiseen, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, jota voidaan arvioida eri mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksen reliabelius viittaa mittaustulosten toistettavuuteen, eli kykyyn tuottaa toistettavia ja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisaalta validius (pätevyys) liittyy mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa tutkijan oletuksia, ja esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymykset voidaan tulkita eri tavoin kuin tutkija on tarkoittanut. Siksi on tärkeää tarkastella saatuja tuloksia huolellisesti ja varmistaa, että ne ovat totuudenmukaisia ja päteviä ennen johtopäätösten tekemistä. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) jatkavat toteamalla, että reliabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, jotka ovat saaneet kritiikkiä laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Tämä johtuu siitä, että nämä käsitteet ovat perinteisesti syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, ja niiden soveltuvuus laadulliseen tutkimukseen on herättänyt keskustelua. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää erottaa kaksi keskeistä seikkaa: havaintojen luotettavuus ja tutkijan puolueettomuus. Puolueettomuus tarkoittaa sitä, kuinka objektiivisesti tutkija kykenee kuuntelemaan ja ymmärtämään tiedonantajaa ilman omia ennakoasenteitaan tai ennakkokäsityksiään. Se liittyy siihen, miten tutkija suodattaa tiedonantajan kertomuksen omien kokemustensa ja näkemystensä läpi. Laadullisessa tutkimuksessa on tunnustettava, että tutkijan omat tekijät, kuten ikä, sukupuoli, uskonto, poliittiset näkemykset, asema, kansallisuus ja muut vastaavat seikat, voivat vaikuttaa siihen, miten havaintoja tehdään ja tietoa tulkitaan. Tämä johtuu siitä, että tutkija on tutkimuksen asettelija ja tulkitsejä, ja hänen omat kokemuksensa ja taustansa voivat vaikuttaa siihen, miten hän tulkitsee tiedonantajan antamaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastatteluissa on tärkeää tiedostaa, että niissä saattaa ilmetä virhetulkintoja, joihin vaikuttavat sekä haastattelija että haastateltava; tutkimustilannetta unohtamatta (Hirsjärvi ym. 2008, 201). Jopa silloin, kun haastattelija ja haastateltava vaikuttavat puhuvan samaa kieltä, heidän sanansa voivat sisältää täysin erilaisia kulttuurisia merkityksiä. Kommunikointi vaikeutuu erilaisten maailmankuvien takia. Huolellisesti suunnitellulla haastattelumenetelmällä voidaan kuitenkin hankkia monipuolista tietoa. (Qu & Dumay 2011, 239.) Etähaastatteluita tehdään kotoa, tilanne saattaa vaikuttaa haastattelijan ammatilliseen lähestymistapaan mahdollisten häiriötekijöiden takia. Kuulokkeiden käyttö voi auttaa vähentämään häiritseviä ääniä. (de Villiers ym. 2022, 1770.) On tiedossa, että tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta on tarkasteltava ja siihen perehdytään tarkemmin johtopäätöksissä.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen tuntui olevan tärkeä aihe haastateltaville ja vastauksia saatiin kokonaisuudessaan runsaasti. Tuotteistaminen ja tuotteistamisen tavoitteet oli hyvin sisäistetty ja ne yhdistettiin myyntiin, markkinointiin, liiketoimintaan, strategiaan ja asiakkaisiin.

#### Tuotteistamisen prosessi

Sisäinen tuotteistaminen, eli tuotteistaminen prosessina, nähtiin mallina asiakaskommunkointiin, myyntiin ja markkinointiin. Vastauksissa oli yllättävän yksityiskohtaisia ja laadukkaita kommentteja, kuten tässä:

*Palvelun, idean tai fyysisen tuotteen konseptointia ja paketoitua asiakkaalle ymmärrettävään, selkeään ja helposti ostettavaan muotoon - sisältää muun muassa hinnoittelun, selkeät kuvaukset ja rakenteet. Ja tietyt ehdot palvelun ostamiselle ja käyttämiselle.*

*Tuotteistaminen on mikä tahansa aktiviteetti, joka tehdään siihen, että valikoidulla kulluttajalla on mahdollisuus ymmärtää, mitä hänelle myydään ja miksi se olisi hänen haasteeseensa paras ratkaisu.*

Tuotteistaminen liitettiin asiakkaisiin ja asiakasnäkökulmaan, ja ymmärrettiin myös tuotteistamisen tarve suhteessa aikaan ja tarpeiden vaihteluun ajan saatossa.

#### Tuotteistamisen tavoite

Tuotteistamisen tavoite yhdistettiin myymiseen ja tuotteen helppoon sanoittamiseen esimerkiksi markkinoinnissa. Helppouteen kaikille osapuolille siten, ettei se herätä enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Ymmärrettiin myös tuotteistamisen vaikutus asiakassuhteisiin ja niiden kestoon; toisaalta taas potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseen. Johdon vastauksissa loistivat tavoitteet, jotka liittyvät tuotteiden skaalautuvuuteen, kannattavuuteen ja yrityksen strategian toteuttamiseen:

*Sillä voidaan tuoda moninaisia ja monimutkaisia kokonaisuuksia helposti ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi asiakkaalle ja myyjälle, jotta niitä on helpompi käsitellä, ymmärtää, skaalata ja hinnoitella. Ne luovat tiettyä tunnetta ja mielikuvaa asiakkaalle, mikä on supertärkeää myynnissä ja ostamisessa, että saa sen mielikuvan ja fiilisen*

*jostain asiasta nopeasti. Jos joku asia on liian monimutkainen ymmärtää ja käsitellä, niin ei sitä silloin ostetakaan.*

### **Tuotteistamisen hyödyt**

Tutkimustuloksissa nousi tuotteistamisen hyödyiksi muun muassa brändimielikuvaan vaikuttaminen ja toisaalta taas tuotteiden elinkaariajattelun tukeminen; kehitetään tuotteita asiakkaiden toiveiden mukaan, eli asiakaslähtöisesti. Tuotteistamisen hyödyt yhdistettiin myös kustannustehokkuuteen ja myynnin, asiakkuuksienhoidon sekä markkinoinnin tehostamiseen:

*Kun tuotteistus on kunnossa, niin pystytään luomaan tehokkaat sisäiset prosessit ja vastaavasti myös asiakastyö ja kaikki myynnistä asiakastukeen selkeytyy ja helpottuu, ennustettavuus lisääntyy ja niin edelleen.*

### **Yritys X:n tuotteet**

Vastaukset siitä, mikä on Yritys X:n tuote tai tuotteet, olivat yllättäviä. Eri positioissa olevilla henkilöillä oli huomattavan erilaisia näkemyksiä Yritys X:n tuotteista ja siitä, mikä on ylipääntään Yritys X:n perustuote.

Osa haastateltavista koki nimenomaan yksittäiset keskustelupaketit tuotteina, kun taas osa vastaajista kertoi Yritys X:n tuotteen olevan itse asiassa palvelukokonaisuus tai jopa prosessi itsessään. Osa vastaajista ymmärsi Yritys X:n SaaS:n olevan tuote sinällään, kun taas toisen mielestä Yritys X:n SaaS onkin vain tuotteiden mahdollistaja:

*Yritys X:n tuote on se platformi, jonka päällä voit tavata viiden session sarjoissa (tai lyhyemmissä) mielen ammattilaisia.*

*Samoin joku varmaan sanoisi, että platformi on tällä hetkellä tuote, mutta se ei ole tuote, koska se ei tuo mitään meille tällä hetkellä, se on vaan gateway tuotteisiin, kuten paketteihin.*

Eräs vastaajista painotti, että yksittäisten tuotteiden sijaan pitäisi ymmärtää ja myydä Yritys X:ää kokonaisuutena miettimättä sitä, mikä on yksittäinen tuote. Osalla oli vahvasti mielessä nimenomaan tuote ja erilaiset tuotevariaatiot, joidenkin mielestä Yritys X:llä on jopa laaja tuotevalikoima:

*Mä sanoisin, että Yritys X:llä on yksi tuote. Siitä on sitten erilaisia variaatioita. Eihän meillä ole mitään tuotelinjoja, että meillä olisi erilaisia ratkaisuja. Välillähän me yritettiin esimerkiksi coachingin kanssa, että olisi ollut toinen tukijalka: psykologinen keskustelu ja coaching. Mutta coaching on sulautettu nyt osaksi tätä normaalia.*

*Yritys X:llä on kolme päätuoteryhmää, sisältäen lähemmäs 40 eri tuotetta.*

### **Tuotteistettavissa**

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, mitä kaikkea muuta Yritys X:ssä voitaisiin vielä nykyisen tuotteen/tuotteiden lisäksi tuotteistaa – erilaisia ehdotuksia tuli runsaasti. Vastauksista tuotettiin lista, joka on osana Yritys X:lle toimitettavaa kehittämisraporttia.

### **Tuotteiden paketointi ja mahdollinen tuotevalikoima**

Yritys X:n “konseptoidut keskustelupaketit”; joita myös Yritys X:n internetsivuilla mainostetaan; vaikuttivat todennäköisesti siihen, että haastateltavat yhdistivät palveluiden paketoinnin edellä mainittuihin, paketeiksi nimettyihin ratkaisuihin, vaikka tavoitteena oli keskustella palveluiden erilaisista paketointivaihtoehdoista. Ei ymmärretty, että paketoinnilla tarkoitetaan tuotekokonaisuuksien räätälöintiä asiakas- tai markkinasegmenttien mukaan.

Kuitenkin nähtiin, että mahdollisuudet Yritys X:n tuotteistamiseen ovat laajat ja mahdollisia tuotteistettavissa olevia asioita avattiin huomattavan paljon. Vastauksista välittyi se, että Yritys X:n henkilöstöllä on valtava määrä laadukkaita ja toteuttamiskelpoisia ideoita ja osamista, jota ei vielä ole saatu valjastettua täyteen potentiaaliinsa:

*Meidän pitää tuotteistaa se kaikki mitä Yritys X tarjoaa, nyt me olemme tuotteistaneet ne sessiot, koska me tulemme siitä pakettimaailmasta.*

*Ehkä myös strategisena kumppanina toimiminen ja johdon tukeminen; tämän tyyppiset asiat, jotka ovat näitä asioita, joita me tehdään, ja ne tukevat meidän palvelua ja sen myyntiä, mutta niitä ei ole vielä ehkä tuotteistettu niin pitkälle kuin meidän paketteja esimerkiksi.*

### **Asiakas- ja markkinasegmenttien huomiointi**

Tässä alateemassa tulokset erosivat toisistaan räikeimmin. Mitä kauemmin haastateltavat olivat olleet yrityksen palveluksessa, sitä enemmän heidän vastauksistaan huokui ajatus

siitä, että yrityksen tuotteistamisessa olisi huomioitu eri asiakas- ja markkinasegmentit, kun taas lyhyimmän aikaa talossa olleilla oli päinvastaisia näkemyksiä aiheesta:

*Ihmisen mieli on siinä mielessä universaali, että se ei vaadi hirveitä eroja esimerkiksi paketeissa, että minkä tyyppisiä haasteita ihmisillä on eri maissa eri markkinoilla. Ne samat toimii siinä mielessä hyvin ja me ollaan valikoitu sellaiset markkinat myös missä ne toimii sellaisenaan melko hyvin. Esimerkiksi joku Afrikan maa, niin siellä saattaisi tarvita hyvin erityyppistä lähestymistä ja Yritys X ei sen takia ole lähtenyt tällaisille markkinoille. Tuotteessa ei ole juurikaan eroa eri markkinoilla tai eri segmentillä, mutta miten sitä myydään, miten sitä ostetaan ja miten sitä käytetään niin siinä on eroja.*

*Mun mielestä me ollaan nyt rakennettu ensimmäinen versio meidän tuotteesta ja palvelusta, ja nyt meidän pitää lähteä kasvattamaan markkinaa ja asiakasymmärrystä, että me pystytään rakentamaan tuoteroadmappia, joka oletusarvona palvelee kaikkia markkinoita, mutta sillä tavalla myös, että se pystyy huomioimaan niitä vivahteita, joita me emme vielä teidän riittävän hyvin.*

*Ei optimaalisesti, ja mä laajennan sen myös käyttäjäsegmentteihin. Jos otetaan esimerkiksi HR-käyttäjät, joille meillä ei ole välttämättä tuotetta. Meillä on apuväline, mutta HR-käyttäjien sisällä me ei olla riittävällä tasolla löydetty erilaisia HR-käyttäjiä, sitä segmenttiä. Eli jos lähtee siitä asiakasyrityssegmentistä ja tiputtelee siitä muuttaman setin jälkeen käyttäjäsegmenttiin, niin me voitaisiin kaikissa noissa mennä paljon syvemmälle, jotta me löydettäisiin meidän ICP (Ideal Customer Profile).*

## **Tuotteistamisen haasteet**

Yksi eniten keskustelua ja vastauksia tuottaneista alateemoista oli tuotteistamisen haasteet, jotka liittyivät muun muassa Yritys X:n SaaSiin, sen tarkoitukseen ja toisaalta myös kankeuteen.

*Mä sanoisin näin, että meidän tuotteistamisen isoin ongelma on se, että meillä on legacytaakkaa siinä meidän platformissa, joka ei aina mahdollista sitä, että me tuotteistetaan joku asia sen takia, että me ei pystytä luomaan jotain end-to-end -prosessia sille syystä X, Y, Z.*

Kärkkäitä kommentteja nousi esiin myös palvelun kuvailusta ja markkinoinnista, sillä koettiin, että ne ovat liian pakettikeskeisiä, vaikka Yritys X:llä on nimenomaan palvelu. Myös palveluvalikoima koettiin epäselväksi:

*Portfolio ei ole kauhean selkeä, sen fokusoiminen on iso haaste, että tiedetään oikeasti, että mitä tehdään, missä tehdään, ja että tuotteistuksen viesti on sama tuotteen ja markkinoinnin sisällä.*

Tuotteistamisen haasteiksi koettiin myös resurssit, joiden mainittiin olevan liian vähäiset, mikä haastateltavien mukaan vaikuttaa myös siihen, että tuotteistamiseen liittyviin hyviinkään kehitysehdotuksiin ei voida tarttua, kun ei ole ketään, jolla olisi aikaa toteuttaa ehdotuksia. Samalla kyseenalaistettiin Yritys X:n johdon priorisointia tämän teeman ympärillä; tuotteistamiseen pitäisi saada lisää resursseja.

### **Viestintä ja markkinointi**

Viestintä ja markkinointi herättivät erittäin paljon keskustelua kaikkien haastateltavien kesken. Pääsanomana todettakoon, että mikäli markkinoinnissa hyödynnettäisiin nykyistä paremmin Yritys X:n palvelujen arvoa ja hyötyjä, se edistäisi merkittävästi myynnin ja siten koko yrityksen parempaa tulosta. Tällä hetkellä viestintä ja markkinointi tuntuvan perustuvan vastausten perusteella toissijaisiin asioihin:

*Tuloksia pitäisi olla. Ne pitäisi olla konkreettisempia, enemmän arkeen integroituja. Nyt ne on vaan kaiken maailman yritysten työntekijöiden kokemuksia, mikä ei puhuttele toimaria, että miten se näkyy heidän arjessa. Meidän pitää luoda niitä mielikuvia, meidän esittelymateriaali ja luvut olisi selkeämmin netissä.*

*Koen, että meillä markkinoidaan todella huonosti. Enkä tarkoita, että meidän linkkari-mainonta tai facebook, mutta nettisivuthan nyt on ihan retuperällä, että vaikka tuotteista olisi vaikka ja mihin, niin nettisivut on kamalat ihan kun katsoo kilpailijoiden sivuja, niin ne on ihan kamalat. Siellä ei ole mitään sellaista faktatietoa mikä meillä olisi niin helposti saavutettavissa vaikuttavuuskyselyillä.*

Eri positiossa oleva henkilö taas näki saman asian hieman eri tavalla:

*Esimerkiksi asiakastarinat ja luvut meidän vaikuttavuudesta ja tämmöiset, niin ne on sitä, että mitä arvoa asiakas saa palvelusta. Mutta sitten jos miettii kehityskohteita, niin siellä on aika paljon sisältöä - ehkä vähän vaikea löytää niitä asioita, mitä asiakas etsii missäkin kohdassa sitä omaa polkuaan. Voitaisiin ehkä rohkeammin vielä tuoda asioita esille, ei tarvitsisi välttämättä olla niin pehmeä ja varovainen.*

Viestintää ja markkinointia pitäisi haastateltavien mukaan kohdentaa Yritys X:n internetsivuilla eri tavalla kuin nyt: pitäisi olla omat alisivut Yritys X:n eri sidosryhmien edustajille, sillä nykyisen asetelman todettiin olevan sekava ja palvelevan huonosti mitään yksittäistä sidosryhmää, esimerkiksi HR-johtajia.

Tuotteisiin liittyen esitettiin toiveita paremmista sisältökuvauksista, palvelun laadukkaamista vaikuttavuussisällöistä ja esimerkiksi erilaisista taulukoista, jotka auttaisivat ymmärtämään paremmin palvelua ja eri vaihtoehtoja.

Hyötyjä työterveyteen verrattuna pitäisi nostaa esiin ja myös tuoda julki erilaisia mielenterveyden tilastoihin liittyvää faktatietoa mielenterveydenhaasteiden esiintyvyydestä, jotta saataisiin madallettua stigmaa aiheen ympärillä.

Palvelun hyötyjen esittämisen koettiin myös jämähtäneen paikalleen viestinnässä ja markkinoinnissa, ja eräs kommentoi asiaa näin:

*Meidän pitäisi tehdä vielä enemmän pitkän aikavälin yhteistyötä asiakkaiden kanssa siitä, että kun Yritys X on otettu käyttöön, niin mitä ne heidän mittarit on ollut, ja mitä ne on vaikka sitten vuoden päästä, kun on systemaattisesti viety yhteistyötä eteenpäin. Mihin se on oikeasti vaikuttanut? Ja sitä hyötyähän ne asiakkaat kuitenkin sitten haluavat, että he vaikka saa pidettyä ihmiset paremmin, vaihtuvuus pienenee tai että työssä jaksaminen, pärjääminen paranee.*

Tuotteistamisprosessin kehittämiseen liittyviä vastauksia ei käsitellä tässä yhteydessä, vaan ne esitellään Yritys X:lle toimitettavassa kehittämisraportissa.

## 5.2 SaaS-liiketoimintamallin ominaisuudet

### **Software as a Service (SaaS)**

Suurimmalla osalla haastateltavia oli jonkinlainen käsitys siitä, mitä SaaS-termi tai liiketoimintamalli tarkoittavat; paras tietämys oli yrityksen johdolla. Kokonaisuudessaan SaaS liitettiin pilvipalveluihin, palvelun loppukäyttäjiin, palvelun hyvään saavutettavuuteen sekä teknologiaan palveluna. Haastateltavat totesivat tosin myös sen, että Yritys X:n sisällä pitäisi avata SaaS-liiketoimintamallia kokonaisuudessaan nykyistä paremmin, jotta kaikilla työntekijöillä olisi todellinen kuva SaaS-toimintamallista, ja sen luomista mahdollisuuksista muun muassa liiketoimintaan ja kasvuun:

*Mutta en osaa sen paremmin oikeastaan selittää sitä ja se onkin ihan hyvä pointti, että meidän pitäisi kaikkien ymmärtää mitä sillä saa, mitä sillä tarkoitetaan, jos kerta siihen suuntaan ollaan menossa, eli vaatii Yritys X:n sisäistä koulutusta.*

Ja toisaalta, vaikka yrityksen johdossa tietämyksen taso oli pääosin korkea, niin haastatteluiden perusteella ilmeni, että ymmärryksessä oli myös huomattavia puutteita kaikkien haastateltujen osalta:

*Saanko mä nyt jo vastata heti, että en mä hirveästi siitä tiedä. Siis ei ole lähtökohtaisesti mitään muuta kokemusta saisi hinnoittelusta, kun tämä meidän nykyinen malli.*

*Ostaminen on palvelutyypistä, ei kertaluontoista.*

SaaSissa ostamisen ja hinnoittelun malleja on lukuisia ja SaaS:in voi ostaa kertaluonteisesti. SaaSille tyypillinen automaattisesti jatkuva vuosisopimus ei vaikuta ostamiseen, vaan ostaminenkin voi olla kertaluonteista.

### **SaaS-liiketoimintamalliin siirtyminen**

Siirtymisessä SaaS-liiketoimintamalliin huomioitiin hienosti teoriassakin esiin nousseita asioita: asiakaslähtöisyys ja helppokäyttöisyys. Myös tietoturva, hinnoittelumallit, skaalautuvuus ja ostamisen mallit mainittiin. Tärkeäksi koettiin myös investoinnin tuoton osoittaminen asiakkaalle. Osittain tämän teeman vastaukset menevät limittäin SaaS-hyötyjen kanssa:

*Eli asiakkaan pitää pystyä eri lailla näkemään se, mistä hän maksaa, hallita sitä mistä hän maksaa, saada rahoilleen vastinetta itsenäisesti - kun taas perinteisemmässä palvelumallissa voi hyvin tulla joku esimerkiksi kertomaan tuloksista vuosittain tai kuukausittain, tai mikä onkaan sovittu frekvenssi. Niin SaaS-malli nojaa huomattavasti enemmän siihen, että sen työn pystyy tekemään asiakas itse.*

*SaaS-palvelussa varsinkin, on todella tärkeää juuri se, että kun sitä tuotetta kehitetään, niin millä tavalla ne lisäpalvelut, uudet tuotteet ja muut tuodaan siihen jatkuvan laskutuksen piiriin, jotta asiakkuuksien jatkuvuuden kesto kasvaa sen kaiken tuotekehityksen myötä. Se on mun mielestä ehkä se tärkein juttu siinä, että kaikki myynnin, asiakastuen, tuotekehityksen aktiviteetit pitäisi tähdätä siihen, että ne asiakkuudet kasvaa ja kehittyy, ja sitä kautta loisi sitä stickinessiä sillä jatkuvalla mallilla.*

## SaaS hyödyt

SaaS-hyödyistä mainittiin muun muassa helppo kirjautuminen palveluun ja myös raportoinnin helppous. SaaS-malli nähtiin hyvänä myös yritykselle, sillä sen todettiin tuovan johdolle ennustettavuutta ja helppoutta esimerkiksi laskutukseen ja raportointiin.

Hyöty nähtiin myös ajansäästössä, jonka SaaS-malli tuo etenkin nykyasiakkaiden kanssa työskenteleville henkilöille. Myös käyttäjädata, jonka SaaS-malli mahdollistaa, nähtiin arvokkaana ja jatkohyödynnettävänä tietona esimerkiksi myynnille ja markkinoinnille sekä asiakkaille:

*Me pystytään tuoda erilaista ennakoitavuutta meidän palvelusta, esimerkiksi vertailuarvoja muilta markkinoilla olevilta asiakkailta tai esimerkiksi lukuja siitä, kuinka paljon meidän ROI on, miten me se mitataan ja kaikkea muuta. Me pystytään avaamaan heille läpinäkyvyyttä heidän henkilöstönsä nykytilaan, mikä on sitten taas ihan mittamattoman arvokasta.*

Johdossa SaaS-mallin hyödyt osattiin tiivistää ja samalla saatiin viitteitä siitä, mihin suuntaan yrityksen strategiaa ollaan mahdollisesti viemässä tulevaisuudessa:

*Se helpottaa ihan kaikkea: ennustamista, budjetointia, investointien tekemistä, henkilöstöstrategiaa, kaikkea. Mun mielestä meidän ehdottomasti pitää siirtyä voimakkaasti kohti sitä mallia.*

Ne henkilöt, joilla oli paras tietämys SaaS:n toimintamallista, olivat myös parhaiten tietoisia SaaS-mallin hyödyistä. Sisäisesti SaaS-mallin nähtiin vaikuttavan SaaS-tuotteen arkkitehtuurin ja tiedonhallintaan. SaaS-mallissa todettiin olevan hyötyjä myös viestintään, myyntiin ja markkinointiin.

Hinnoitteluun liittyen SaaS-mallin hyötyinä nähtiin nopeiden muutosten mahdollisuus ja erilaisten ratkaisujen kokeilumahdollisuus eri markkinoilla. SaaS-jatkuvalaskutteisen ja käyttäjämäärään perustuvan hinnoittelun hyödyt nähtiin selvinä:

*Luodaan ymmärrys SaaS-palvelun tuottamasta arvosta. Ja sitten pystytään näyttämään, että se hinta tai hinnoittelumalli linkittyy siihen tuotettuun arvoon, että se on mahdollisimman selkeätä ja helppo ostaa asiakkaalle.*

*Meidän myynnin ja Customer Happiness Managereiden puolella pitäisi vähän rohkeammin poistaa sitä pakettiajattelua, tai ei ole tapaa sanoa paketeista, vaan nimenomaan, että me myydään vuosisopimuksella laskennallisesti sitä, kuinka monesta työntekijästä me pidetään huolta.*

Kokonaisuudessaan SaaS-malliin siirtymisessä koettiin olevan lukuisia hyötyjä, joilla on positiivisia vaikutuksia Yritys X:n jokaiseen liiketoimintayksikköön.

### **SaaS:n haasteet**

SaaS-malliin liittyvinä haasteina nähtiin muun muassa tietoturva, datan ylläpito sekä asiakkaiden matala kynnys vaihtaa palvelu toiseen. Yhtenä ongelmakohtana nostettiin esiin palvelun jatkuva kehittämisen tarve ja siihen liittyvät riskit:

*SaaSissa hyvin tärkeätä on nimenomaan se, että sitä palvelua kehitetään koko aika siihen suuntaan, että asiakkaana mä en halua hankkiutua siitä eroon, vaan että mä saan koko aika jotain lisää.*

Esiin nostettiin myös sellainen näkökulma, että jotkut asiakkaat voi olla vaikea saada sitoutumaan vuosisopimukseen ja pidettiin myös mahdollisena, että osa potentiaalisista asiakkaista ei haluisi ostaa jatkuvaa palvelua.

Yhtenä haasteena ja samalla riskinä Yritys X:n SaaS-mallin ja siihen liittyvän käyttäjämäärään perustuvan kuukausihinnoittelun kehittämisessä nähtiin vaikeus hinnoitella palvelua, jonka mahdollisesta (tulevasta) käytön määrästä ei itse asiassa ole kokemusta; kokemusta on vain tuoteperusteiseen hinnoitteluun perustuvasta mallista:

*Meillä on jonkunlainen hypoteesi siitä, kuinka paljon asiakkaat tulevat käyttämään palvelua, mutta meidän hypoteesit perustuvat malliin, jossa asiakas osti paketteja. Ja nyt vastaavasti asiakkaalla ei ole enää mitään insenttiiviä rajoittaa palvelun käyttöä tai mitään muuta, eli siinä on riskinä se, jos asiakkaan käyttö kasvaa suhteettoman korkeaksi, niin jotkut asiakkuudet voi muuttua kannattamattomiksi.*

Haasteet-alateemaan liittyen todettiin myös, että on tärkeää pitää arvolupaus, jotta SaaS:n käyttäjät jatkavat tyytyväisinä palvelun käyttöä ja asiakkuudet jatkuvat mahdollisimman pitkään ja Yritys X saa jatkuvaa laskutusta. Todettiin myös se, että on tarkkailtava asiakkuuden mahdollista kääntymistä kannattamattomaksi ja ylipäättään on jatkuvasti seurattava

millaiset SaaS-asiakkuudet ovat kannattavia. On löydettävä se hintapiste, joka mahdollistaa asiakasorganisaatiossa palvelun käytön laajentamisen. Tämä liittyy Yritys X:ssä kehitteillä olevan uuden SaaS-hinnoittelumallin jatkokehittämiseen.

Toisaalta pohdittiin myös sitä, että mitä useampi asiakas saadaan SaaS-hinnoittelumalli-asiakkaaksi, sitä enemmän asiakaspalveluvastaaville vapautuu aikaa keskittyä edistämään strategista kumppanuutta asiakkaiden kanssa sen sijaan, että aika kuluu kustannustehotomaan hinnoittelumalliin, joka perustuu yksittäisille paketeille ja tuo mukanaan paljon turhaa lisätyötä.

### **Viestintä**

SaaS-viestintään liittyen vastauksissa loisti ennakkoluulottomuus ja toisaalta se, että viestinnässä ja markkinoinnissa pitäisi olla kauttaaltaan rohkeampi ja kokeilevampi. Malliksi esitettiin myös tunnettuja suoratoistopalveluja, kuten *Netflix* ja *Spotify*, joista pitäisi ottaa mallia. Viestinnässä pitäisi myös tuoda esiin SaaS-mallin hyötyjä, kuten helppoa saavutettavuutta.

*Luodaan se ymmärrys SaaS-palvelun tuottamasta arvosta. Ja sitten pystytään näyttämään, että se hinta tai hinnoittelumalli linkittyy siihen tuotettuun arvoon, että se on mahdollisimman selkeätä ja helppo ostaa asiakkaalle.*

*Asiakkaalle me viestitään, että tämä on malli tuoda ihmiset palvelun piiriin tasavertaisesti ja ennustettavasti ilman yllätyksiä ja vastaavasti meidän kotipesässä pitää ymmärtää nämä argumentit ja arvo - that's it.*

Viestinnässä merkitykselliseksi nousivat asiakkaat ja asiakkaiden saama arvo, mikä onkin aivan keskeinen asia SaaS-liiketoimintamallissakin. Tavallaan SaaS-malli ja siitä viestiminen vaatii myös asiakkaiden opettamista ja uuteen totuttelua.

### **Kehitettävää**

Tämän alateeman vastaukset jakoutuivat kahteen eri kategoriaan: sekä tietämykseen SaaSista että Yritys X:n SaaS:n kehittämiseen. Eräs johtotason haastateltavista vaikutti luulevansa, että tietää mikä SaaS on, mutta vastauksesta ilmeni, että tietämyksessä oli kuitenkin puutteita, sillä SaaS:n yksi lukuisista eduista on nimenomaan se, ettei SaaS-palvelua tarvitse ladata laitteelle:

*Se on esimerkiksi haaste, joka joillain SaaS-palveluilla on, että jos tarvitsee asentaa jotain sovellusta tai muuta yhtiön, asiakasyrityksen laitteisiin, niin se voi muodostua esteeksi.*

Moni yhdisti SaaS-mallin Yritys X:n uusimpaan hinnoittelumalliin, mikä on sinällään oikea tulkinta, sillä uudella hinnoittelumallilla on haettu muun muassa niitä asioita, jotka ovat SaaS-mallin etuja: jatkuva, vuosisopimukseen perustuva tilaus, jonka kuukausiperusteinen hinta määrittyy palvelun käyttäjämäärän mukaan.

Sen sijaan keskustelua heräsi Yritys X:stä SaaS-yrityksenä laajemmassa merkityksessä; keskustelu oli hyvinkin värikästä. Osa vastaajista ymmärsi sen, mitä SaaSilla Yritys X:n näkökulmasta tarkoitetaan, toiset eivät - samaa keskustelua on käyty jo osittain Yritys X:n Tuote-alateeman alla:

*Yritys X:n SaaS on käytännössä osa, se on nimenomaan tukitoiminto esimerkiksi hinnoittelumallille minun päässäni, että se itsessään ei tuota. Se on tukityökalu siihen, ja me päästään ohjaamaan liikevaihtoa tuottavaan porttiin, joka on paketti tai käyttö jollain tasolla.*

*Mikä se softwarin osuus siinä nyt sitten ylipäänsä on? Kuitenkin ihmiset loppuviihoksi ostaa sitä henkilökohtaista psykologista keskustelutukea eikä ne osta sitä SaaSia.*

Kehittämisaiheesta on lisää kehittämisraportissa.

### 5.3 Hinnoittelu

#### **Hinnoittelustrategia & mitä hinnoittelussa on huomioitu**

Ne yrityksen henkilöt, joille hinnoittelustrategialla on yrityksessä merkitystä, tiesivät Yritys X:n hinnoittelustrategian, joka on kustannusperusteinen. Toisaalta hinnoittelussa on haastatteluiden perusteella huomioitu kustannusten ja katteen lisäksi myös kilpailijat. On haluttu, että hinta olisi sellainen, että mahdollisimman moni yritys voisi ottaa käyttöön Yritys X:n palvelut:

*Strategisesti meidän hinnoittelu tähtää siihen, että me ei olla Tesla eikä Porsche, mutta ei me kyllä mikään Ladakaan olla. Perustajamme sanoin: Me ollaan Toyota -*

*hyvä laatuauto, joka on kuitenkin kaikille saatavilla ja pystytään tuottamaan massoit-  
tain.*

Edellä mainittu kommentti tukee kauniisti myös yrityksen missiota, joka on: “Auttaa miljoonia ihmisiä voimaan paremmin.”. Mission vastaisesti eräs totesi pienyrittäjiin ja Yritys X:n palvelun itseostomahdollisuuteen (joka pitäisi olla mahdollista SaaS-palveluille) näin:

*Pienyrittäjiä ja parin hengen yrityksiä on tosi paljon Suomessa ja maailmassa, ja heille voisi ajatella, että olisi tehokkainta myydä verkosta, että he voi itse ostaa, mutta siihen tulee sama haaste kuin mitä on kuluttajien kanssa. Se massa on niin heterogeenisiä, että siellä on niin erilaiset tarpeet ja kyvykkyys ostaa ja käyttää tällaisia palveluita, että se vaatii enemmän resursseja per ansaittu euro kuin jos me myydään yhdelle isolle yritykselle, joka tarjoaa sitä heidän henkilöstölleen.*

Mielenkiintoinen ajatus etenkin, kun Yritys X:n myyntiä SaaS-mielessä on aiemmin verrattu Netflixiin sekä Spotifyhin, joita yksittäiset ihmiset osaavat helposti ostaa itse internetistä. Miten Yritys X:n palvelun ostaminen poikkeaisi merkittävästi itseostamisen tavoista, joista on tullut miljoonille ihmisille arkipäivää? Hinnoittelustrategiaan viitaten esitettiin myös toiveita siitä, että tavoitteena pitäisi olla mahdollisimman pitkäkestoiset asiakkuudet.

### **Nykyinen hinnoittelu**

Tähän aiheeseen liittyi muun muassa keskustelut palvelun nykyisestä hintatasosta. Hintatasoon liittyvät mielipiteet varioivat paljon. Henkilö, joka oli keskustellut palvelun hinnasta ainoastaan jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa, koki, että Yritys X on edullinen. Yrityksen johdossa koettiin, että hintoja voisi korottaa:

*Isossa kuvassa me myymme edelleen vähän liian halvalla. Meidän kilpailijathan myyvät paljon kalliimmalla kuin me, eli jos me vaan puhtaasti verrataan mitä Suomi-markkinoilla tapahtuu, niin meillä olisi varaa nostaa niitä vähän.*

Sen sijaan uusasiakashankinnassa potentiaalisten asiakkaiden kanssa päivittäin keskusteluissa olevat henkilöt olivat asiasta eri mieltä. Myynnissä koettiin myös sitä, että palvelun hinta ei nykyisessä muodossaan ohjaa pitkäaikaisiin asiakkuuksiin ja hinnoittelumallit eivät ole asiakaslähtöisiä:

*Jos palvelua verrataan työterveyshuollon vastaaviin palveluihin, niin asetelma on erilainen: sanotaan, että puolet on sitä mieltä, että onhan tämä vähän kallis. Toiset ovat sitä mieltä, että tämä on tosi halpa verrattuna työterveyshuollon palveluihin.*

Palvelun hinta on pysynyt vuosia samalla tasolla, ja yksittäisten pakettien hintoja on nostettu Yritys X:ssä vasta taannoin:

*Me tehtiin eka nosto vuosi sitten ja ei ole ikinä nostettu pakettiin, jolloin se mielikuva siitä, että kuinka paljon se maksoi vaikka 2022 ja kuinka paljon se maksaa 2023 - jos nostat sitä liikaa, niin sitten se muuttuukin kalliiksi, vaikka se on oikeasti markkinahintainen.*

SaaS-liiketoiminnassa on kuitenkin tyypillistä nostaa hintoja hyvinkin nopealla aikasyklillä, joten voisi olla hyödyllistä edes kokeilla hintojen nostoa ilman ennakkoluuloja siitä, miten asiakkaat siihen suhtautuisivat. Eräs myös totesi nykyhinnoittelun olevan hyvällä tasolla, mutta malli ei palvele SaaS-näkökulmaa. Keskustelua heräsi myös siitä, että oikea hintataso pitäisi itse asiassa selvittämällä selvittää.

### **Hinnoittelumallit**

Hinnoittelumalleista tunnistettiin kaksi yleisintä, jotka Yritys X:ssä on käytössä; tai toinen on pilottivaiheessa. Pidempään yrityksessä työskennelleitä henkilöitä vaivasi historiasta tulleet hinnoittelumallit, jotka ovat joillain asiakkailla edelleen käytössä, ja jotka koettiin liian räätälöidyiksi ja sekaviksi. Lisäksi ne ovat sellaisia, joita ei ole enää tarjolla, ja kyseisten hinnoittelumallien puitteissa palveltavat asiakkaat teettävät palvelun hintaan nähden liikaa työtä asiakkuus- ja tuotetiimeille.

*Nykyisellään meillä on liian monta hinnoittelumallia menneisyydestä. Tavallaan meillä on liian monia päällekkäisiä hinnoittelumalleja, eli legacya asiakkaissa paljon. Mä en ole varma ja se ei ole mun tontilla, niin mä en pysty sanomaan, mutta mä en ole ihan varma, että miten selkeitä meidän hinnoittelumallit on asiakkaille - erityisesti prospekteille, jos ne kuulee meistä ensimmäistä kertaa. Ovatko ne hinnoittelumallit suhteessa siihen kipuun, mikä asiakkaalla on? Onko ne oikeat työkalut?*

Edellinen vastaus viittasi siihen, että hinnoittelumalleja pitäisi kehittää ja miettiä niitä asiakaslähtöisemmin. Sen sijaan esiin nousi myös näkemys, jonka mukaan kaikki on hyvin juuri nyt, ja muutettavaa ja/tai kehitettävää ei ole:

*Sekin on ollut strateginen valinta, että esimerkiksi kaikki meidän paketit on saman hintaisia. Meillä voisi olla eri hinnat esimerkiksi meidän leader-paketeille, mutta se on ollut strateginen valinta, että tehdään tämä mahdollisimman helpoksi ja yksinkertaiseksi, että pidetään samat hinnat kaikissa paketeissa.*

Vaikka hinnoittelumalleja on tällä hetkellä kaksi erilaista, niin se ei riittänyt kaikille, vaan mietittiin esimerkiksi eri hinnoittelutasojen tarjoamista ja Enterprise-hinnoittelumallia kaikista suurimmille yrityksille; mitä enemmän hinnoitteluvaihtoehtoja on, sitä helpompaa on myynnille ja asiakassuhteiden ylläpidolle. Näitä näkökulmia nousi esiin myös teoriassa. Muutenkin koettiin haastavaksi, että tarjotaan vain yhtä ja samaa hinnoittelumallia koko organisaatiolle, jonka sisällä voi olla erilaisia työntekijäryhmiä ja tarpeita:

*Meillä on tosi erityyppisiä organisaatioita, ja tuo sopii niihin keskikokoisiin asiantuntijaorganisaatioihin, mutta henkilöstömäärältään isot organisaatiot ja isot yritykset ylittää, missä vaan automaattisesti on erilaisia henkilöstöryhmiä ja ne ovat isoja; on sitä tuotantohenkilöstöä, on toimihenkilöitä, johtoa, tosi erityyppisiä, niin ei se mitenkään vaan sovellu niille kaikille, vaikka johonkin tuotantoympäristöön. Niin tällaisenaan ei minun mielestäni ole hyvä.*

## **Hyödyt**

Hinnoittelun koettiin mahdollistavan joustavuutta etenkin myynnissä, ja hinnoitteluvalikoiden koettiin auttavan myynnissä, kun on enemmän vaihtoehtoja, joita tarjota. Hinnoittelun koettiin myös olevan osa innovointia, jonka avulla voidaan maksimoida tuottoja, kunhan hinta esitetään tietyllä tavalla. Erilaisten hinnoittelumallien avulla koettiin voivan vaikuttaa myös asiakkuuksien kannattavuuteen.

Johdossa todettiin, että nyt aletaan vasta opetella sitä, millä tavalla Yritys X:n kaltaista palvelua halutaan ylipäätään ostaa.

Erilaisilla hinnoittelumalleilla voidaan myös vaikuttaa kannattavuuteen ja innovoida siinä, miten hinnat esitetään asiakkaille. Ylipäätään hinnoittelumallien suurempi määrä koettiin positiivisena ja väläyteltiin jopa teoriassakin esiin tullutta hinnoittelun hybridimallia.

## Asiakkaan antama arvo

Hinnoittelukeskusteluissa todettiin, että hinnan määrittämisessä olisi myös huomioitu asiakkaiden maksuhalukkuus (mikä viittaa arvoperusteiseen hinnoittelustrategiaan). Yksi haastateltavista myönsi suoraan, ettei tiedä, onko asiaa kysytty asiakkailta. Erään mukaan tämä on sellainen aihe, joka pitäisi huomioida paremmin ja selvittää se tapa, jolla asiakkaan antaman arvon saisi strukturoidusti esiin. Eräs taas totesi, että asiakkaiden Yritys X:lle antama arvoa on selvitetty NPS-luvuin, mutta NPS ei mittaa arvoa. Yksi johtajista rohkaistui toteamaan oman näkökantansa aiheesta hyvinkin suoraan:

*Minun mielestäni me emme tällä hetkellä ymmärrä riittävän hyvin sitä, että miten asiakas arvottaa tämän, minkä takia se käyttää, mihin mittareihin se pyrkii tällä vaikuttamaan ja niin edelleen. Meillä on paljon opittavaa vielä siitä, että miten meidän asiakkaamme mieltää tämän vaikuttavuuden ja arvon. Ihan yleisestikin ottaen asiakasymmärrys on se, missä meillä on kaikkein eniten vielä opittavaa.*

## Kestävä hinnoittelu

Kestävän hinnoittelun teema oli määrällisesti pieni ja siihen tuli muutamia vastauksia, jotka olivat kuitenkin valideja. Kestävän hinnoittelun todettiin olevan kannattava, katteellinen, SaaS-hinnoittelu ja toisaalta sellainen, joka pyrkii rakentamaan pitkiä asiakassuhteita.

## Hinnoittelun haasteet

Vastaukset hinnoittelun haasteisiin vaihtelivat riippuen siitä, harkittiinko hinnoittelua uusien asiakkaiden hankinnan näkökulmasta vai jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttämisen kannalta. Jo olemassa olevien, eli vanhojen asiakkaiden haasteena olivat erilaiset menneisyyden hinnoittelumallit, jotka olivat edelleen joillain asiakkailla käytössä, esimerkiksi "Pop up -hinnoittelumalli", joka on käytössä vain yhdellä asiakkaalla.

Tuloksista ilmeni myös se, että nykyasiakkaille tuntui myös olevan vaikeaa perustella uutta pilotointivaiheessa olevaa hinnoittelumallia, sillä pitkäaikaisilla nykyasiakkailta on hyvin muistissa pakettihinnat, joihin he vertaavat uutta hinnoittelumallia. Nykyasiakkaiden kanssa toimivilla henkilöillä oli haasteita hinnoittelun suhteen:

*Fokus on välillä väärissä asioissa sen meidän hinnoittelumallin takia. Se on niissä määrissä ja paketeissa, kun sen tosiaan pitäisi olla siinä lisäarvossa ja sitten jopa niin päin, että osa välillä suojelee tavallaan niitä paketteja, kun sen meidän rakenteen pitäisi kuitenkin kannustaa mahdollisimman isoon käyttöön.*

Haasteiksi koettiin sellaisen hinnoittelumallin löytyminen, joka sopisi erikokoisille asiakkaille ja erilaisille markkinoille, sillä nykyiset eivät sitä ole. Haasteena koettiin myös pilottivaiheessa olevan SaaS-hinnoittelumallin käyttäjäperusteisuus, sillä se koettiin vaikeaksi argumentoida HR-päätäjälle, joka toteaa herkästi, että käyttäjäperusteinen hinnoittelu on mahdoton, kun kaikki eivät kuitenkaan käytä palvelua tai siksi, kun yrityksessä on erilaisia henkilöstöryhmiä.

Kehittäminen-vastaukset on sisällytetty kehittämisraporttiin.

#### 5.4 Tulosten yhteenveto

Yritys X:ssä on osaamista ja tietämystä tuotteistamisesta, sekä sen tavoitteista. Moni ymmärtää, että tuotteistamisen keskiössä pitäisi olla asiakas ja tuotteistamisen tarpeen pitäisi kummuta asiakaslähtöisesti. Myös henkilöstö on pyrkinyt tuomaan kehittämis ehdotuksia Yritys X:lle. Aivan kuten Tuominen ym. (2015) ja Alvarez (2014) ovat painottaneet asiakaslähtöisyys ja henkilöstön sitouttaminen ovat tuotteistamisen ydinasioita. Yritys X:ssä ei kuitenkaan olla kuultu henkilöstön kehittämis ehdotuksia, vaikka niitä on tarjottu paljon viime vuosien aikana.

Laadukkaan tuotteistamisen ymmärrettiin vaikuttavan etenkin yrityksen viestintään, markkinointiin ja myyntiin, aivan kuten Parantainen (2007) ja Härkönen (2021) ovat todenneet. Yrityksessä ymmärrettiin myös se näkökulma, että tehokkaampi tuotteistaminen toisi myös säästöjä ja kustannustehokkuutta yrityksen toimintaan, kun työntekijöiden aikaresursseja saataisiin hyödynnettyä muissa funktioissa; myös Härkösen (2021) tutkimus tukee samaa ajatusta.

Tutkimustuloksista nousi esiin raikkaita ideoita Yritys X:n tuotevalikoiman laajentamisesta. Myös Adusein ym. (2021) mukaan kaikki se, mitä yrityksissä voidaan myydä, pitäisi tuotteistaa kasvun nimissä ja uusien markkinoiden tavoitteluun. Mikäli halutaan erottua kilpailijoista ja herättää yrityksen laajempaa kysyntää, niin siinäkin tapauksessa valikoiman laajentaminen on kannattavaa (Parantainen 2007).

Yritys X:ssä tunnistettiin heikosti oman yrityksen SaaS ja sen merkitys yritykselle ja palvelutuotannolle. Merkille pantavaa oli se, että haastateltavilla ei ollut riittävästi tietoa SaaS-liiketoimintamallista eikä sen luomista mahdollisuuksista ja hyödyistä. Tuominen ym. (2015) ovat myös huomanneet kyseisen tuotteistamisen haasteen yrityksissä ja suosittelevat henkilöstön osallistamista tuotteistamiseen, jolloin myös SaaS-ominaisuudet kristallisoituisivat. Toisaalta aihe voi olla seurausta heikosta tuotteistamisesta, minkä takia Yritys X:n henkilöstöllä ei ollut riittävän hyvää kuvaa Yritys X:n tuotteesta, kuten Parantainen (2007) ja

Adusei ym. (2021) ovat todenneet; myös tuotteistamisen kaupalliset näkökulmat ovat voineet jäädä uupumaan samasta syystä.

Eräs haaste Yritys X:n tuotteistamisessa oli tutkimustulosten mukaan heikko resurssointi tuotteistamiseen. Osa henkilöstöstä koki, että tuotteistamisen parissa työskentelee tällä hetkellä liian vähän työntekijöitä ja resurssit ovat alimitoitettuja. Myös Parantainen (2007) on tunnistanut tämän haasteen.

Tutkimustulosten mukaan Yritys X:n SaaSista saatavaa dataa pitäisi voida hyödyntää nykyistä paremmin ja palvelun käyttäjiltä voitaisiin kysyä yksityiskohtaisempaa tietoa, esimerkiksi titteli- tai toimialatasolla. Sen jälkeen myynnissä ja markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää dataa paremmin, millä olisi laajempia taloudellisia vaikutuksia yrityksen kasvuun. Härkönen (2021) on tutkinut tuotteistamista ja luonut edellä mainitusta asiasta tuotteistamisen kokonaiskuvan eri tasoineen ja ulottuvuuksineen (kuvio 9). Ehdotus on erinomainen, sillä se liittyy syvällisellä tasolla tuotteistamiseen ja siihen vaikuttaviin prosesseihin, liiketoimintayksiköihin ja eri henkilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin.

SaaS-liiketoimintamallin ymmärrystä on tutkimustulosten valossa kirkastettava yrityksessä, jotta sen hyötyjä voidaan entistä paremmin hyödyntää koko liiketoiminnassa, esimerkiksi yrityksen myynnissä ja markkinoinnissa ja etenkin hinnoittelumalleissa. Yritys X:ssä ymmärrettiin hyvin asiakassuhteiden keston merkitys, ja se onkin tyypillistä SaaS-yritysten tavoitteille; vakaat ja pitkäkestoiset asiakkuudet sekä kasvu, kuten PwC (2013) on esitellyt.

Tutkimustulosten mukaan Yritys X:ssä on kustannusperusteinen hinnoittelustrategia. Se ei kuitenkaan ole teorian mukaan optimaalisin valinta, sillä kustannukset voivat vaihdella (Campbell 2017) ja kysyntään liittyvät asiat jäävät huomioimatta (Hinterhuber & Liozu 2012). Lisäksi se ei tue digitaalisten palveluiden hinnoittelua (Lehmann & Buxmann 2009).

Yritys X:ssä todettiin, että itseostomahdollisuutta verkkokaupan välityksellä on kokeiltu joskus aiemmin, mutta samaan hengenvetoon todettiin myös se, että palvelua ei markkinoitu riittävästi, jolloin kukaan ei löytänyt ostomahdollisuutta. Todettiin myös, ettei yksittäisillä henkilöillä ole kykyä hankkia Yritys X:n palvelua suoraan verkkokaupasta, joka on täysin päinvastainen ajatus kuin mitä SaaS-liiketoimintamallin perusidea on. Singh ym. (2016) mukaan SaaS-palvelu pitää voida ostaa itsepalveluperiaatteella, ja sen pitää olla käytettävissä eri mobiililaitteilla etenkin, kun SaaS-tuotteita markkinoidaan sekä kuluttajille että yrityksille (Wesley 2023).

Yritykset, jotka tekevät strategisen päätöksen siirtyä perinteisestä liiketoimintamallista SaaS-liiketoimintamalliin, pyrkivät usein saavuttamaan pitkäaikaisia ja vakaita

asiakassuhteita sekä ylläpitämään jatkuvaa kasvua (PwC 2013). Toive ja ajatus mahdollisimman pitkäkestoisista ja kannattavista asiakkuuksista nousi esiin myös tutkimustuloksissa.

Yritys X:n hintojen mahdollista nostamista vieroksuttiin ja pelättiin asiakkaiden reaktioita hintojen nostoon, sillä hintoja oli nostettu vuosi sitten, ja se oli ensimmäinen kerta hintojen nostolle koko Yritys X:n historiassa. Skenaario on oikea, sillä kuten Hinterhuber & Liozu (2012) ovat todenneet, asiakkaiden mieltymyksiin, maksuhalukkuuteen, hintajoustoon ja eri markkinasegmenttien kokoon liittyvän tiedon hankkiminen ja tulkitseminen on yleensä haastavaa ja hintoja saatetaan vahingossa nostaa liikaa. Kuitenkin SaaS-liiketoimintamallin suositelluin hinnoittelustrategia perustuu asiakkaiden antamaan arvoon (Hinterhuber & Liozu 2012; Campbell 2017), joten hintojen nostamisen taustalla pitäisi olla asiakastutkimus.

Yritys X:ssä ei ole huomioitu eri asiakas- ja markkinasegmenttejä millään tavalla, on vain tarjolla kaksi hinnoittelumallia, joista toinen on pilotointivaiheessa. Ei ole Enterprise-hinnoittelumahdollisuutta eikä räätälöintiä, mistä myös osa haastateltavista oli huolissaan – on mahdotonta palvella hyvin niin erilaisia yrityksiä, joiden sisällä on niin erilaisia henkilöstöryhmiä. Parantainen (2007) on suositellut tuotteistuskerroksia, joiden avulla räätälöinti eri asiakassegmenteille on mahdollista ja modulaarinen hinnoittelu lisää nimellistä asiakkaiden päätäntävaltaa, mikä johtaa myynnin kasvuun. Myös Rubanovitschin (2018) mukaan asiakkaalle pitäisi voida tarjota asiakkaan tarpeiden mukaan suunniteltu palvelukokonaisuus. PwC (2013) ja Adusei ym. (2021) ovat lisäksi suositelleet, että etenkin SaaS-liiketoiminnassa palveluja pitäisi räätälöidä asiakassegmenteittäin. Myös hinnoittelun hybridimallilla, joka tukee ajatusta erilaisista hinnoitteluvaihtoehdoista eri asiakas- ja markkinasegmenteille, on osoitettu olevan merkittäviä etuja SaaS-liiketoiminnassa (Jayathilaka 2021; Wesley 2023).

Yritys X:n markkinoinnissa on keskitytty koko yrityksen olemassaolon ajan samansisältöiseen markkinointiin, jonka keskiössä ovat olleet keskustelupaketit ja käyttäjien raportoimat hyödyt. Tästä aiheesta nousi tiukkoja mielipiteitä ja suurin osa tutkimustuloksista viittasi siihen, että Yritys X:n viestintää ja markkinointia on kokonaisuudessaan uudistettava myynnin ja tuottojen kehittämiseksi. PwC (2013) on nostanut esiin saman asian: markkinointi- ja tuotetiimien on jatkuvasti seurattava tuotteiden käyttöä saadakseen paremman käsityksen siitä, millaista arvoa ne tarjoavat asiakkaille. Tällainen tieto on välttämätöntä tuotteen suunnittelun, rakenteen ja uusien ominaisuuksien kehittämiseksi ja markkinoimiseksi, mikä lisää palvelun käyttöä ja tuottoa.

## 5.5 Kehittämishankkeen tuotos

Tutkimushaastatteluissa nousseista vastauksista, etenkin kehittämiseen liittyvistä teemoista, on koostettu Yritys X:lle kehittämisraportti. Kehittämisraportti sisältää ohjeistuksen niin sisäisen kuin ulkoisen tuotteistamisen kehittämiseen, markkinoinnin kehittämiseen, hinnoittelun kehittämiseen sekä SaaS-liiketoimintaymmärryksen kehittämiseen. Kehittämisehdotuksista on lisäksi johdettu laajempia toimenpide-ehdotuksia Yritys X:n liiketoimintastrategian kehittämiseen; siinä perusteina ovat myös aiheeseen liittyvä teoria. Kehittämisraportti ei ole julkinen, joten se ei ole tämän tutkimuksen liitteenä.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän kehittämishankkeen päätavoitteena oli tarjota ratkaisuja, jotka parantavat tuotteistusprosessia ja tuotevalikoimaa sekä edistävät tehokkaampaa hinnoittelua Yritys X:ssä. Tavoitteena oli myös selvittää Yritys X:n palvelun monipuolisempia käyttöönottomahdollisuuksia erityyppisille yrityksille ja hyödyntää SaaS-liiketoimintamallin tarjoamia etuja liiketoiminnan kehittämässä. Kehittämishankkeen aineistona oli Yritys X:n 10 työntekijälle tehdyt teemahaastattelut sekä yrityksen sisäiset dokumentit ja keskustelut. Haastateltavat työskentelivät yrityksen eri yksiköissä ja tehtävissä yrityksen johdossa, tuoteyksikössä sekä myynnissä (uudet sekä nykyasiakkaat) ja markkinoinnissa.

Kehittämishankkeen tutkimustulokset ja niiden suhtautuminen aiempaan teoriaan on nähtävissä osassa 5.4 Tulosten yhteenveto (ks. s. 61–63). Tutkimustulokset jakaantuivat kolmeen eri teemaan, jotka olivat: tuotteistaminen, SaaS-liiketoimintamalli ja hinnoittelu. Tutkimustulokset olivat yllättäviä, sillä Yritys X:n tuotteistamisessa löytyi niin paljon merkittäviä haasteita, jotka liittyvät laajemminkin koko yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen.

Kehittämishankkeessa selvitettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita olivat: Mitä tulisi huomioida Yritys X:n tuotteistamisessa ja hinnoittelussa, jotta tuotteistamisen kokonaisuus tukisi entistä paremmin yrityksen kilpailuetua ja kasvua? Miten Yritys X:n palveluvalikoimaa voitaisiin vielä kehittää? Mitä hyötyjä SaaS-liiketoimintamallista voi olla Yritys X:lle? Kehittämishankkeessa saatiin syvälliset vastaukset siihen, miten Yritys X:n tuotteistamista ja hinnoittelua pitäisi kehittää niin sisäisen kuin ulkoisenkin tuotteistamisen avulla. Kehittämishankkeesta kumpusi erilaisia toimenpide-ehtouksia kokonaisuuden edistämiseksi, ja kokonaisuudesta on tuotettu Yritys X:lle kattava kehittämisraportti.

Yritys X:lle on jaettu jo ennen tutkimustulosten valmistumista tietoa kehittämishankkeen tuloksista, sillä yrityksessä on meneillään merkittäviä uudistuksia ja kehittämishankkeen markkinoinnin kehittämiseen liittyvät ehdotukset ovat olleet erittäin hyödyllisiä jo kehittämishankkeen toteuttamisen aikana. Myös yrityksen toimitusjohtaja on ollut kiinnostunut kuulemaan tuloksista ja Yritys X:n henkilöstölle on sovittu erillinen koulutus sessio, jossa kehittämishankkeen sekä teoriaa että kehittämisehdouksia käydään läpi yrityksen koko henkilökunnalle. Samaisessa sessiossa tehdään Yritys X:n toimitusjohtajan johdolla päätökset kehittämisraportin ehdousten täytäntöönpanosta ja vastuuttamisesta, jotta tutkimustulokset ja kehittämisraportin toimenpide-ehdoukset eivät jää vain ajatuksen tasolle. Jo tässä vaiheessa on selvää, että SaaS-liiketoimintamallista ja sen hyödyistä pitää järjestää info tai erillinen koulutus henkilöstölle, jotta esimerkiksi myynti, markkinointi ja asiakasvastaavat

onnistuvat vieläkin paremmin keskusteluissaan potentiaalisten ja nykyasiakkaiden kanssa SaaS:n hyödyistä; sillä voi olla merkittävä vaikutus kiristyvässä kilpailussa.

Kun kehittämishanke jatkuu yrityksen sisäisissä prosesseissa kehittämisraportin toimenpide-ehdotusten tukemana, luvassa on vaikuttavia muutoksia, joiden toivotaan edistävän Yritys X:n kasvua, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Käytännössä yrityksen myynti ja markkinointi tulevat helpottumaan, sillä markkinoinnin sisältöjä, kanavia ja kohderyhmiä uudistetaan. Kehittämisraportissa on hyvinkin yksityiskohtaisesti kuvailtu sitä, miten markkinointia pitäisi kehittää. Markkinoinnin kehittämisen lisäksi Yritys X:ssä pitäisi kehittää itse tuotteistamisen prosessia ja mahdollisesti myös resursoida siihen enemmän henkilöstöä. Päätöksentekoprosessissa on suositeltavaa ottaa mukaan eri liiketoiminta-alueet, erityisesti myynti, markkinointi, tuotekehitys ja hallinto, jotta saadaan hyödynnettyä kaikkien asiantuntemusta, kuten Jayathilaka (2021) on esittänyt. Kehittämisraportissa on myös tuotteistamisen sisäisen prosessin kehittämiseksi kattava lista toimenpide-ehdotuksia. Myös Yritys X:n perustuotetta pitäisi kirkastaa henkilöstölle ja käsitellä Yritys X:ää sekä sen tuotteita SaaS-liiketoimintamallin hyödyt mielessä pitäen. SaaS-yritys ja -tuotteet erottuvat perinteisistä tuotteista niin tuotevalikoiman, hinnoittelustrategian kuin hinnoittelumallien suhteen. Mitä laajempi tuotevalikoima yrityksellä on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä, kuten muun muassa Parantainen (2007) ja Adusei (2021) ovat todenneet; kehittämisraportti sisältää myös tuotevalikoiman laajentamisehdotelman, jonka avulla Yritys X saa valloitettua uusia asiakas- ja markkinasegmenttejä, mikä on erityisen tärkeää.

Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä oli hyvä valinta. Haastateltavat olivat Yritys X:ssä erilaisissa positioissa olevia, tuotteistamisen kannalta olennaisia henkilöitä. Kuten Tuominen ym. (2015) ovat osoittaneet, henkilöstön osallistaminen tuotteistamisen eri vaiheissa voisi ratkaista monet tuotteistamiseen liittyvät haasteet ja asiantuntijoiden hiljainen tieto pitäisi saada integroitua osaksi palvelua. Haastateltavia oli riittävä määrä (10 kpl), sillä jo viidennen haastattelun jälkeen vastauksissa alkoi esiintyä tietty toisto ja samat teemat, jolloin oli pääteltävissä, että aineisto on saavuttanut saturaatiopisteen. Hirsjärven ym. (2008) mukaan kvalitatiivisen aineiston keruussa hyödynnetään saturaation käsitettä, joka viittaa aineiston riittävyyteen ja täydellisyyteen. Tutkija aloittaa aineiston keräämisen ilman ennalta määriteltäviä otoskoon määriä. Kerääminen jatkuu niin kauan kuin se tuottaa uutta, merkityksellistä tietoa tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Saturaatio saavutetaan, kun toistuvat aiheet alkavat esiintyä haastatteluissa, osoittaen sen, että aineistoa on kerätty riittävästi. Tällöin saavutetaan riittävä määrä aineistoa, joka tuottaa teoreettisesti merkittäviä tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 177.)

Toki on pidettävä mielessä se, että yksi tuotteistamisen perusajatuksista on asiakaslähtöisyys. On mahdollista, että asiakashaastatteluiden avulla olisi saatu hedelmällisempiä vastauksia etenkin tuotevalikomaan ja hinnoitteluun liittyen, mutta itse tuotteistamisen haasteisiin ei olisi saatu relevanttia tietoa asiakashaastatteluilla. Uskon kuitenkin, että haastatteluista saatiin hyvinkin suodattamatonta tietoa Yritys X:n tuotteistamisen ja hinnoittelun haasteista ja kehityskohteista, sillä moni haastateltava innostui omien sanojensa mukaan oikein ”avautumaan” haastatteluissa. Tämä kertoo myös siitä, että haastatteluissa onnistuttiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, joka vaikutti haastateltavien merkittävään avoimuuteen vastauksissa. Asiaan voi mahdollisesti vaikuttaa myös se, että haastattelija on ammatiltaan yritysmyyntipäällikkö, joka haastattelee päivittäin erilaisia yrityspäittäjiä ja on mahdollista, että haastattelijan ammattiosaamisella oli vaikutusta myös haastatteluiden onnistumiseen.

Teemahaastattelu on suotuisa valinta silloin, kun pyritään saavuttamaan syvä ymmärrys tietystä ilmiöstä (Kananen 2012), joten teemahaastattelu oli hyvä aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelut tallennettiin ja litteroitiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, mikä vähentää mahdollista virhetulkintojen riskiä. Teemahaastattelut analysoitiin teemoittelun avulla; teemoittelua ohjasi aiheen teoreettinen tausta; myös haastattelukysymykset kumpusivat tutkimuksen teoriasta, kuten Durdella (2020) on suositellut.

Tutkijan vaikutusta ja henkilökohtaista näkökulmaa on varmasti heijastunut tutkimukseen ja kehittämishankkeeseen, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Lisäksi, jos tutkimus toistettaisiin, uudet tulokset saattaisivat osittain poiketa nykyisistä, erityisesti jos eri henkilöiltä yrityksessä kysyttäisiin samoja kysymyksiä. Tutkimus pyrki kuitenkin tuomaan esiin tuotteistamisen haasteita johdon, tuoteyksikön sekä myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. On tärkeää huomioida, että myös aika ja yrityksen jatkuva oma sisäinen kehitys vaikuttavat tutkimuksen toistettavuuteen ja tuloksiin. Tutkimus tarjoaa joka tapauksessa arvokasta tietoa ja suuntaviivoja siitä, miten asioita tulisi kehittää juuri nyt Yritys X:ssä.

Kehittämishanke tutkimustuloksineen ja kehittämishankkeineen on merkittävä kokonaisuus suomalaisen SaaS-liiketoiminnan historiassa, sillä aihetta ei ole vielä akateemisesti tutkittu. SaaS-yrityksiä tulee markkinoille paljon, ja jos tutkimuksesta on hyötyä muillekin SaaS-yrityksille, niin tutkimus auttaa edistämään suomalaista SaaS-liiketoimintaa. On myös hyvä muistaa, että mielenterveyden haasteet ovat kasvava ongelma niin Suomessa kuin muissakin maissa (Työterveyslaitos 2023). Yritys X:lle tehtävä kehittämishanke on yhteiskunnallisesti tärkeä, jotta Yritys X:n menestyminen mielenhyvinvoinnin markkinoilla jatkaisi kasvuaan, sillä Yritys X:llä on satoja asiakasyrityksiä ja tuhansia autettavia loppukäyttäjiä. Lisäksi kaikki mielenhyvinvoinnin palveluyritykset ovat tervetulleita markkinoille, jotta

mahdollisimman moni mielenterveyshaasteiden kanssa painiva henkilö saisi avun haasteisiinsa – jos tutkimuksesta on hyötyä muillekin yrityksille, niin se on merkittävä asia.

Jatkotutkimusaiheena tai kehittämishankkeena voisi kehittää Yritys X:lle asiakkuuksienhoitomallit etenkin nykyasiakashallintaan. Myös asiakaspolut ja niitä tukeva markkinointi olisivat hedelmällisiä tutkimuskohteita, kuin myös SaaS-myyntimallit, jotka perustuvat teoriasakin (Singh ym. 2016) kummunneisiin suosituksiin. Ideaaliasiakkaan selvittäminen on myös mielenkiintoinen ja tärkeä aihe, jonka perusteella koko yrityksen toimintaa saataisiin ohjattua kannattavampaan suuntaan.

Tämän kehittämishankeen lopputuloksena Yritys X:n missio ”auttaa miljoonia ihmisiä voimaan paremmin” ja henkilöstön toive olla Yritys X:n asiakkaiden strateginen HR-kumppani, ovat ainakin muutaman askeleen lähempänä toteutumistaan.

## Lähteet

- Adusei, A. G., Härkönen, J. & Mustonen, E. 2021. Productization and Product Structure: Extending the Perspective to Software Business. *International Journal of Business and Administrative Studies*. Vol. 7(2), 89–106. Viitattu 3.7.2023. Saatavissa <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.7.10004-2>
- Alvarez, C. 2014. *Lean Customer Development*. First Edition. Sebastopol, California: O'Reilly Media, Inc.
- Anderson, T. & Shattuck, J. 2012. Design-Based Research: A Decade of Progress in Education Research? *Educational Researcher*. Vol. 41(1), 16–25. Viitattu 23.8.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.3102/0013189X11428813>
- Buxmann, P., Hess, T. & Lehmann, S. 2008. Software as a Service. *Business and Information Systems Engineering the international journal of Wirtschaftsinformatik*. Vol. 50(6), 500–503. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa DOI: 10.1007/s11576-008-0095-0
- Campbell, P. 2017. *The Anatomy of SaaS Pricing Strategy*. Viitattu 3.7.2023. Saatavissa <https://www.priceintelligently.com/hubfs/Price-Intelligently-SaaS-Pricing-Strategy.pdf>
- Durdella, N. 2020. *Qualitative Dissertation Methodology: A Guide for Research Design and Methods*. Viitattu 23.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.4135/9781506345147>
- Finder. 2023. *Yritys X*. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa rajoitetusti.
- Fowley, F. & Pahl, C. 2016. *Cloud Migration Architecture and Pricing - Mapping a Licensing Business Model for Software Vendors to a SaaS Business Model*. Conference Paper. European Conference on Service-Oriented and Cloud Computing ESOC. Viitattu 17.7.2023. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/307906334\\_Cloud\\_Migration\\_Architecture\\_and\\_Pricing\\_-\\_Mapping\\_a\\_Licensing\\_Business\\_Model\\_for\\_Software\\_Vendors\\_to\\_a\\_SaaS\\_Business\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/307906334_Cloud_Migration_Architecture_and_Pricing_-_Mapping_a_Licensing_Business_Model_for_Software_Vendors_to_a_SaaS_Business_Model)
- Gnanasambandam, C., Libarikian, A. & Turkeli, C. 2022. The SaaS factor: Six ways to drive growth by building new SaaS businesses. *McKinsey Digital* Viitattu 8.10.2023. Saatavissa <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-saas-factor-six-ways-to-drive-growth-by-building-new-saas-businesses#/>

- Guo, Z., & Ma, D. 2018. A Model of Competition Between Perpetual Software and Software as a Service. *MIS Quarterly*. Vol. 42(1), 101-120. Viitattu 6.7.2023. Saatavissa DOI: 10.25300/MISQ/2018/13640
- Haiyang, F., Zhengrui, J., & Dengpan, L. 2018. Quality, Pricing, and Release Time: Optimal Market Entry Strategy for Software-as-a-Service. *MIS Quarterly*. Vol. 42(1), 333–353. Viitattu 23.8.2023. Saatavissa DOI: 10.25300/MISQ/2018/14057
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T, 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. 2012. Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy? *MIT Sloan Management Review*. Vol. 53(4), 68–78. Viitattu 23.8.2023. Saatavissa <https://sloanreview.mit.edu/article/is-it-time-to-rethink-your-pricing-strategy/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- HubSpot 2023. Marketing Hub. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa [https://www.hubspot.com/pricing/marketing/starter?products=marketing-hub-starter\\_1&term=annual](https://www.hubspot.com/pricing/marketing/starter?products=marketing-hub-starter_1&term=annual)
- Härkönen, J. 2021. Exploring the benefits of service productisation: support for business processes. *Business Process Management Journal*. Vol. 27(8), 85–105. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa DOI 10.1108/BPMJ-01-2021-0056
- Jayathilaka, U. R. 2021. Investigating The Relationship Between Pricing Strategies And International Customer Acquisition In The Early Stage Of SaaS: The Role Of Hybrid Pricing. *ResearchBerg Review of Science and Technology*. 1(1), 84-100.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2023. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lehmann, S. & Buxmann, P. 2009. Pricing Strategies of Software Vendors. *Business & Information Systems Engineering*. 1, 452–462. Viitattu 21.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0075-y>
- Mathew, M. & Nair, S. 2010. Pricing SaaS Models: Perceptions of Business Service Providers and Clients. *Journal of Services Research*. Vol. 10(1), 51–68.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2011. All You Need to Know about Action Research. 2. painos. Los Angeles: SAGE.
- Miklos-Thal, J., Raith, M. & Selove, M. 2018. What Are We Really Good At? Product Strategy with Uncertain Capabilities. *Marketing Science*. Vol. 37(2), 294–309. Viitattu 29.6.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1068>
- Mäkilä, T., Järvi, A., Rönkkö, M., & Nissilä, J. 2010. How to Define Software-as-a-Service – An Empirical Study of Finnish SaaS Providers. *Software Business - First International Conference, ICSOB 2010. Proceedings*, 115–124. Viitattu 29.6.2023. Saatavissa DOI: 10.1007/978-3-642-13633-7\_10 · Source: DBLP
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Talentum Media Oy. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- PwC. 2013. The Future of Software Pricing Excellence: SaaS Pricing. Technology Institute. Viitattu 26.8.2023. Saatavissa <https://www.pwc.com/mt/en/publications/assets/pwc-the-future-of-software-pricing-excellence-saas-pricing.pdf>
- Qu, S. Q. & Dumay, J. 2011. The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*. Vol. 8(3), 238–264. Viitattu 21.10.2023. Saatavissa <https://ssrn.com/abstract=2058515>
- Rowley, J. 2012. Conducting Research Interviews. *Management Research News*. Vol. 35(3/4), 260–271. Patrinton: Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 21.10.2023. Saatavissa DOI 10.1108/01409171211210154
- Rubanovitsch, M. D. 2018. Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä? 1. painos. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 9.10.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Semenzin, D., Meulendijks, E., Seele, W., Wagner, C., Brinkkemper, S. 2012. Differentiation in Freemium: Where Does the Line Lie? Teoksessa Cusumano, M.A., Iyer, B., Venkatraman, N. (toim.) Software Business. ICSOB 2012. Lecture Notes in Business Information Processing. Vol. 114, 291–296. Viitattu 23.7.2023. Saatavissa [https://doi.org/10.1007/978-3-642-30746-1\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-642-30746-1_27)

Singh, A., Sharma, S., Kumar, S. R., & Yadav, S. A. 2016. Overview of PaaS and SaaS and its application in cloud computing. International Conference on Innovation and Challenges in Cyber Security, IEEE, 172–176. Viitattu 22.7.2023. Saatavissa DOI: 10.1109/ICICCS.2016.7542322

Suomen Tietotoimisto STT. 2022. Työeläkeyhtiö Elo: Yrityspäätäjät huolissaan mielenterveysongelmien kasvusta työelämässä. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69952894/yrityspaattajat-huolissaan-mielenterveysongelmien-kasvusta-tyoelamassa?publisherId=10482080>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Ellibs.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto & Tuotantotalouden laitos. Viitattu 24.7. Saatavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Työterveyslaitos. 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vendep Capital. 2022. State of SaaS in the Nordics 2021. Survey of 136 Finnish, Swedish and Danish SaaS companies. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://www.vendep.com/state-of-saas-in-the-nordics-2021-report-is-out/>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

de Villiers, C., Farooq M. B. & Molinari, M. 2022. Qualitative Research Interviews Using Online Video Technology – Challenges and Opportunities. Meditari Accountancy Research. Vol. 30(6), 1764–1782. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1252>

Wesley, F. 2023. Software as a Service (SaaS). Viitattu 17.6.2023. Saatavissa <https://www.techtarget.com/searchcloudcomputing/definition/Software-as-a-Service>

Xiao, Z., Shu, W. & Owusu, A. O. 2021. An analysis of product strategy in cloud transition considering SaaS customization. Information Systems and e-Business Management. Vol. 19(1), 281-311. Viitattu 19.6.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/s10257-020-00499-9>

Yritys X. 2023. Käyttäjäraportti 2023. Saatavissa rajoitetusti.

Yritys X. 2023. Tietoa Yritys X:stä. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa rajoitetusti.

## Liite 1: Teemahaastattelurunko johdolle

---

### YRITYS X:N HAASTATTELURUNKO: JOHTO

---

#### TAUSTAT

Nimesi?  
Syntymäaika (ikä)?  
Ensikokemukset Yritys X:stä?  
Mikä on roolisi?  
Miksi kiinnostuit Yritys X:stä työpaikkana?  
Kuinka pitkään olet tehnyt näitä töitä?  
Mikä on koulutustasosi?  
Miten olet viihtynyt Yritys X:ssä?

#### TUOTTEISTAMINEN

Miten ymmärrät tuotteistamisen?  
Mikä on tuotteistamisen tavoite johdon näkökulmasta?  
Mitä hyötyjä tuotteistamisella voidaan saavuttaa?  
Mitä eri tuotteita Yritys X tarjoaa? Miksi?  
Miten tuotteistamisessa on huomioitu eri markkina- ja asiakassegmentit?  
Mitä kaikkea Yritys X:ssä voitaisiin tuotteistaa?  
Mitä haasteita Yritys X:n tuotteistamisessa on?  
Miten tuotteistamista voisi kehittää?

#### SAAS

Miten ymmärrät termin SaaS?  
Mitä tulisi huomioida, kun siirrytään SaaS-palveluntarjoajaksi?  
Mitä hyötyä SaaS-mallista voisi olla yritykselle ja kannattavuudelle?  
Miten siirtyminen SaaS-hinnoitteluun tulee vaikuttamaan johtamiseen?  
Mihin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota SaaS-mallissa, jotta voidaan lisätä tuottoja & palvelun käyttöä?  
Mitä kehitettävää Yritys X:n SaaS-mallissa on?  
Miten SaaS-palvelusta tulisi viestiä?  
Millaisia haasteita SaaSissa voi olla?

#### HINNOITTELU

Miten ymmärrät hinnoittelustrategian ja hinnoittelumallit?  
Mitä kehitettävää Yritys X:n palveluiden hinnoittelussa on?  
Mitä kaikkea hinnoittelussa on huomioitu?  
Miten on selvitetty asiakkaiden Yritys X:lle antamaa arvoa?  
Mitä mieltä olet Yritys X:n nykyisestä hinnoittelusta?  
Mitkä asiat ovat vaikuttaneet Yritys X:n hinnoitteluun?  
Mitä hyötyjä eri hinnoittelumalleilla voi olla?  
Millainen hinnoittelu tukee liiketoimintamallin kestävyyttä?  
Mitä haasteita hinnoittelussa on?  
Haluaisitko sanoa vielä jotain?

## Liite 2: Teemahaastattelurunko tuoteyksikölle

---

### YRITYS X:N HAASTATELURUNKO TUOTEYKSIKÖLLE

---

#### TAUSTAT

Nimesi?  
Syntymäaika (ikä)?  
Ensikokemukset Yritys X:stä?  
Mikä on roolisi?  
Miksi kiinnostuit Yritys X:stä työpaikkana?  
Kuinka pitkään olet tehnyt näitä töitä?  
Mikä on koulutustasosi?  
Miten olet viihtynyt Yritys X:ssä?

#### TUOTTEISTAMINEN

Miten ymmärrät tuotteistamisen?  
Mikä on mielestäsi tuotteistamisen tavoite?  
Mitä hyötyjä tuotteistamisella voidaan saavuttaa?  
Mitä eri tuotteita Yritys X tarjoaa? Miksi?  
Miten tuotteita on paketoitu?  
Mitä kaikkea Yritys X:ssä voitaisiin tuotteistaa?  
Mitä haasteita Yritys X:n tuotteistamisessa on?  
Miten tuotteistamisessa on huomioitu eri markkina- ja asiakassegmentit?  
Mitä asioita huomioit tuotteistamisessa?  
Miten tuotteistamista voisi kehittää?

#### SAAS

Miten ymmärrät termin SaaS?  
Mitä tulisi huomioida, kun siirrytään SaaS-palveluntarjoajaksi?  
Mitä hyötyä SaaS-mallista voisi olla kannattavuudelle?  
Miten siirtyminen SaaS-hinnoitteluun tulee vaikuttamaan tuotteistamiseen?  
Mihin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota SaaS-mallissa, jotta voidaan lisätä tuottoja & palvelun käyttöä?  
Mitä kehitettävää Yritys X:n SaaS-mallissa on?  
Miten SaaS-palvelusta tulisi viestiä?  
Millaisia haasteita SaaSissa voi olla?

#### HINNOITTELU

Miten ymmärrät hinnoittelustrategian ja hinnoittelumallit?  
Mitä mieltä olet Yritys X:n nykyisestä hinnoittelusta?  
Mitä kaikkea hinnoittelussa on huomioitu?  
Mitkä asiat ovat vaikuttaneet Yritys X:n hinnoitteluun?  
Miten on selvitetty asiakkaiden Yritys X:lle antamaa arvoa?  
Mitä hyötyjä hinnoittelumalleilla voi olla?  
Millainen hinnoittelu tukee liiketoimintamallin kestävyyttä?  
Miten hinnoittelumalleja pitäisi vielä kehittää?  
Mitä haasteita hinnoittelussa on?  
Haluaisitko sanoa vielä jotain?

### Liite 3: Teemahaastattelurunko myynnille, markkinoinnille ja asiakasvastaaville

---

**YRITYS X:N HAASTATTELURUNKO: MYYNTI/MARKKINOINTI/ASIAKKUUDET**

---

**TAUSTAT**

Nimesi?  
Syntymäaika (ikä)?  
Ensikokemukset Yritys X:stä?  
Mikä on roolisi?  
Miksi kiinnostuit Yritys X:stä työpaikkana?  
Kuinka pitkään olet tehnyt näitä töitä?  
Mikä on koulutustasosi?  
Miten olet viihtynyt Yritys X:ssä?

**TUOTTEISTAMINEN**

Miten ymmärrät tuotteistamisen?  
Mikä on mielestäsi tuotteistamisen tavoite myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta?  
Mitä hyötyjä tuotteistamisella voidaan saavuttaa?  
Mitä kaikkea Yritys X:ssä voitaisiin tuotteistaa?  
Miten voisimme edesauttaa myyntiä/markkinointia tuotteistamisen avulla?  
Miten voimme huomioida myynnissä/markkinoinnissa tuotteemme hyödyt?  
Millaisia haasteita Yritys X:n palvelun kuvaamisessa on?  
Miten tuotteistamista voisi kehittää?

**SAAS**

Miten ymmärrät termin SaaS?  
Mitä tulisi huomioida, kun siirrytään SaaS-palveluntarjoajaksi?  
Mitä hyötyjä SaaS-mallista voisi olla myynnille/markkinoinnille?  
Miten siirtyminen SaaS-hinnoitteluun tulee vaikuttamaan myyntiin/markkinointiin?  
Mihin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota SaaS-mallissa, jotta voidaan lisätä tuottoja & palvelun käyttöä?  
Mitä kehitettävää Yritys X:n SaaS-mallissa on?  
Miten SaaS-palvelusta tulisi viestiä?  
Millaisia haasteita SaaSissa voi olla?

**HINNOITTELU**

Miten ymmärrät hinnoittelustrategian ja hinnoittelumallit?  
Mitä mieltä olet Yritys X:n nykyisestä hinnoittelusta?  
Millaista palautetta hinnoittelumalleista on tullut eri asiakkailta?  
Miten hinnoittelu vaikuttaa toimenkuvaasi?  
Mitä hyötyjä hinnoittelumalleilla voi olla?  
Miten hinnoittelumalleja pitäisi vielä kehittää?  
Mitä haasteita hinnoittelussa on?  
Haluaisitko sanoa vielä jotain?