



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Casper Ahtola

# **Kumppanuussuhde päämieheen eri jakelukanavarakenteissa SaaS-liiketoiminnassa**

Case: Nexetic Oy

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Casper Ahtola		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Kumppanuussuhde päämieheen eri jakelukanavarakenteissa SaaS-liiketoiminnassa : Case: Nexetic Oy		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	78

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan jakelukanavarakenteiden ja kumppanuussuhteiden laadun välistä dynamiikkaa B2B-SaaS-liiketoiminnan kontekstissa, keskittyen Microsoft 365- ja Entra ID -varmuuskopiointipalveluihin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kumppanuussuhteen laatu rakentuu ja koetaan päämiehen ja kumppanin välillä eri jakelukanavarakenteissa, sekä luoda toimeksiantajayritys Nexetic Oy:lle uusi strateginen kumppanuusmalli. Tarkastelun kohteena oleva SaaS-palvelu auttaa organisaatioita turvaamaan liiketoimintakriittisen datansa ja vastaamaan kiristyvän kyberturvasäätelyn asettamiin vaatimuksiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu SaaS-liiketoiminnan erityispiirteisiin, jakelukanavien johtamiseen sekä päämies-agenttiteoriaan. Viitekehysten ytimessä on kumppanuussuhteen laatu, joka rakentuu luottamuksesta, sitoutumisesta ja tyytyväisyydestä. Tutkimus on rajattu koskemaan toimeksiantajayrityksen kumppaniverkoston kautta tapahtuvaa myyntiä, ja suoramyynni loppuasiakkaille on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuskohteena on kolme erilaista jakelukanavarakennetta, suora kumppanuus, jakelijavetoinen malli ja moniportainen verkosto.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla 12 asiantuntijalta, jotka edustavat tasaisesti tutkimuksen kolmea eri jakelukanavarakennetta. Abduktiivisen tutkimusotteen ja sisällönanalyysin pohjalta muodostettiin ymmärrys kanavien arjen dynamiikasta ja mallinnettiin empiirisesti täydennetty viitekehys. Analyysi tuo konkretia siihen, miten rakenteellinen etäisyys vaikuttaa yhteistyöhön sekä paljastaa päämies-agenttisuhteen kipupisteitä.

Tulokset osoittavat, että moniportaisissa SaaS-jakelukanavissa perinteisen jakelijan rooli typistyy usein puhtaasti hallinnolliseksi, eikä se tuota kumppanille myynnillistä lisäarvoa. Rakenteellinen etäisyys heikentää luottamusta, minkä vuoksi kumppanit pyrkivät aktiivisesti ohittamaan välikäsiä ja asioimaan suoraan päämiehen kanssa. Vakavimmat kanavakonfliktit ja esteet strategiselle sitoutumiselle syntyvät päämiehen koordinaation puutteesta sekä ohihinnoittelusta asiakasrajapinnassa. Tyytyväisyyttä taas ajavat Nexeticin teknologinen ylivoimaisuus, nopea tuki ja kotimaisuus. Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle esitetään siirtymistä satunnaisesta transaktiomyynnistä kohti strukturoitua kumppanuusmallia, johon kuuluvat läpinäkyvät kanavan pelisäännöt, tavoitteellinen hoitomalli sekä nimetyt kumppanuusvastaavat.

---

**AVAINSANAT:** SaaS-liiketoiminta, jakelukanava, kumppanuussuhde, päämies-agenttiteoria

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja Nexetic Oy	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	11
1.4	Keskeiset käsitteet	14
2	Jakelukanavarakenteet ja kumppanuussuhteet SaaS-liiketoiminnassa	16
2.1	SaaS-liiketoiminta tutkimuskontekstina	16
2.1.1	SaaS-liiketoiminnan keskeiset piirteet	18
2.1.2	B2B-SaaS-liiketoiminnan erityispiirteet	19
2.1.3	Kumppaneiden rooli arvon tuottamisessa SaaS-liiketoiminnassa	20
2.2	Jakelukanavat ja -kanavarakenteet B2B-SaaS-liiketoiminnassa	21
2.2.1	Suorat ja epäsuorat jakelukanavarakenteet	23
2.2.2	Moniportaiset jakelukanavat	24
2.2.3	Jakelukanavien johtaminen	25
2.3	Kumppanuussuhde B2B-SaaS-liiketoiminnassa	26
2.3.1	Päämiehen ja kumppanin roolit ja vastuut	28
2.3.2	Kumppanuussuhteen laatu	29
2.4	Jakelukanavarakenteen vaikutus kumppanuussuhteeseen	31
2.4.1	Päämies-agenttisuhte jakelukanavissa	31
2.4.2	Kanavarakenteen vaikutus kumppanuussuhteen laatuun	33
2.5	Katsaus Nexetic Oy:n liiketoimintaympäristöön	34
2.6	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	36
3	Metodologia	38
3.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat	38
3.2	Aineiston kerääminen	40
3.3	Aineiston analysointi	42
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	43
4	Tulokset	46

4.1	Jakelukanavarakenteet ja työnjaon dynamiikka	46
4.2	Päämies-agenttijännite	49
4.2.1	Rakenteellinen etäisyys	51
4.3	Kumppanuussuhteen laadun muodostuminen	53
4.4	SaaS-kontekstin liiketoimintapotentiaali	56
4.4.1	Kilpailuedun esteet	57
4.5	Yhteenveto empiriasta	59
5	Johtopäätökset	62
5.1	Kumppanuusmalli 2.0	65
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	67
5.3	Tekoälyn käyttö tutkimuksessa	68
	Lähteet	70
	Liitteet	76
	Liite 1. Haastattelurunko	76

## **Kuviot**

Kuvio 1. Nexetic Oy:n jakelukanavaverkosto	9
Kuvio 2. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	37
Kuvio 3. Empiirinen yhteenveto	61
Kuvio 4. Kumppanuusmalli 2.0	67

## **Taulukot**

Taulukko 1. Kooste haastatteluista	41
Taulukko 2. Toimenpidesuunnitelma	64

## **Lyhenteet**

B2B	Business-to-Business – <i>Yritykseltä yritykselle</i>
B2C	Business-to-Consumer – <i>Yritykseltä kuluttajalle</i>
PRM	Partner Relationship Management – <i>Kumppanuussuhteen johtaminen</i>
SaaS	Software as a Service – <i>Ohjelmistopalvelu</i>

# 1 Johdanto

Yritysten välinen myynti on kokenut viime vuosina merkittäviä muutoksia etenkin digitalisaation ja alustatalouden kehittymisen seurauksena. Nämä muutokset ovat mullistaneet tapaa, joilla yritykset hankkivat teknologiapalveluita ja tekevät yhteistyötä toimittajiensa kanssa. Siinä missä aikaisemmin yritysten välinen kauppa perustui usein suoriin asiakassuhteisiin ja perinteisiin jakelukanaviin, niin nykypäivänä myynti tapahtuu yhä useammin erilaisten digitaalisten kanavien sekä strategisten kumppaniverkostojen kautta (Li ja muut, 2024). Tämä kehitys on lisännyt monikanavaisuuden ja kumppanuussuhteiden hallinnan merkitystä, sillä kumppanuussuhteiden laatu ja toimivuus vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailukykyyn sekä myynnin tuloksellisuuteen.

SaaS-mallilla (*eng. Software as a Service*) tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa ohjelmisto tarjotaan asiakkaalle jatkuvana palveluna internetin välityksellä (SaaS Finland, n.d.). Tässä liiketoimintaympäristössä jakelukanavat eivät ole ainoastaan logistisia reittejä. Ne ovat tarkasti harkittuja strategisia rakenteita, jotka määrittävät sitä, että miten arvoa tuotetaan ja jaetaan eri toimijoiden kesken (Agarwal ja muut, 2017, s. 257). Kumppanuussuhde johtamisen (PRM) -kirjallisuuden mukaan kumppaneiden johtamisessa keskeistä on ymmärtää, miten tuki, koulutus, yhteismarkkinointi ja luottamukseen perustuvat suhteet vaikuttavat suhteen laatuun sekä myyntimenestykseen (Agarwal ja muut, 2017; Barac ja muut, 2017; Derrouiche ja muut, 2010). Tehokas jakelukanavien hallinta voi lisätä kumppaneiden sitoutumista ja vähentää kanavakonflikteja, jotka muuten heikentäisivät kumppanuussuhdetta sekä näin ollen myyntituloksia (Eshghi & Ray, 2020, s. 347). Jakelukanavien johtamisen haasteet ovat kuitenkin kasvaneet, sillä myynti ja jakelu tapahtuvat yhä useammin useiden tasojen ja eri välittäjien kautta.

Myös B2B-markkinapaikkojen nopea kasvu on muuttanut tapaa, jolla ohjelmistoyritykset organisoivat jakeluaan ja hallitsevat kumppanuuksiaan. Zhou ja muut (2022, s. 78) toteavat artikkelissaan, että B2B-alustat tuovat mukanaan uudenlaisen hallintarakenteen, jossa tekniset toiminnallisuudet voivat rakentaa luottamusta ja vähentää transaktiokustannuksia korvaten näin ollen osittain perinteisiä toimitusketjuja. Tämä kuitenkin

muuttaa toimittajan ja kumppanin välisen suhteen luonnetta. Henkilökohtainen ja ihmisten välinen vuorovaikutus vähenee ja korvautuu enemmän alustan säännöillä ja prosesseilla. Li ja muut (2024, s. 8) korostavatkin artikkelissaan, että alustan eri hallintamekanismit ovat kriittisiä tekijöitä nimenomaan kumppaniyritysten yhteenkuuluvuuden tunteen ja suhdetyytyväisyyden kannalta. Vaikka alustat tarjoavat skaalautuvuutta, niin tutkimustieto siitä, millaisena yhteistyön laatu ja päämiehen toiminta näyttävät kumppanille näissä erilaisissa ympäristöissä on edelleen vähäistä. Tämä asettaa yritykset strategisen kysymyksen äärelle. Miten varmistaa kumppanuussuhteen syvyys ja sitoutuminen, kun nämä suhteet vaihtelevat suorasta kontaktista alustavälitteiseen hallintaan.

Vaikka yritykset hyödyntävät yhä useampia jakelukanavia, niin akateemista tutkimusta tästä aihepiiristä on verrattane vähäisesti. Watson ja muut (2015, s. 546) korostavat artikkelissaan, että aiempi tutkimus on keskittynyt liaksi yksittäisten kanavien erilliseen tarkasteluun, jolloin ymmärrys eri kanavamallien rinnakkaisesta hallinnasta ja niiden vertailusta on jäänyt puutteelliseksi. Myöskään PRM -kirjallisuus ei vielä riittävästi tunnista esimerkiksi alustatalouden tuomia muutoksia perinteiseen päämies-agenttisuhteeseen. Li ja muut (2024, s. 9) huomauttavat artikkelissaan, että suurin osa aiemmasta tutkimuksesta tarkastelee kumppanuuksia perinteisinä kahdenvälisinä suhteina sivuuttaen sen, miten alustojen hallintamekanismit muuttavat suhteen dynamiikkaa ja laatua. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksessa on edelleen selkeä aukko. Tarvitaan tutkimustietoa siitä, miten erilaiset jakelukanavat suorasta kumppanuudesta alustavälitteiseen toimintaan muokkaavat kumppanin kokemusta päämiehestä, tämän tarjoamista palveluista sekä suhteen toimivuudesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on isossa kuvassa tutkia jakelukanavia ja kumppanuussuhteita SaaS-liiketoiminnan kontekstissa. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Nexetic Oy, joka tarjoaa Microsoft 365- ja Entra ID-varmuuskopiointipalveluita pääsääntöisesti kumppaneiden kautta. Nexeticin palveluita myydään eri jakelukanavien välityksellä. Tutkimuksen keskiössä on selvittää, millaisia eroja yhteistyön laadussa ja päämies-agenttisuhteen toimivuudessa ilmenee eri kanavareittien välillä. Tutkimus pyrkii

tunnistamaan ne tekijät, jotka selittävät kumppanien kokemuksia eri jakelumalleissa, sekä tarjoamaan suosituksia siitä, miten toimeksiantajayritys voi kehittää kumppaniverkostonsa hallintaa ja kohdentaa resursseja kumppanuuksien vahvistamiseksi.

Kanavarakenteiden vaikutusta kumppanisuhteen laatuun on tutkittu niukasti nimenomaan SaaS-palveluiden jakelussa, vaikka kumppaniverkostojen merkitys alalla kasvaa jatkuvasti (Jagodič & Milfelner, 2022, s. 2). Samalla tutkimus tarjoaa uutta tietoa siitä, miten yritykset voivat hallita monikanavaisuutta strategisesti. Eivät siis ainoastaan jake-lunsa laajentamiseksi, vaan kumppaniyhteistyön syventämiseksi ja sitoutumisen vahvis-tamiseksi. Tämä tutkimus yhdistää näin kolme toisiinsa kietoutuvaa näkökulmaa, eli ja-kelukanavien johtamisen, kumppanuussuhteiden hoitamisen ja hallitsemisen sekä SaaS-liiketoiminnan erityispiirteet.

## 1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja Nexetic Oy

Nexetic Oy on suomalainen varmuuskopiointiratkaisujen tarjoaja, joka on keskittynyt erityisesti Microsoft 365 ja Entra ID -pilvipalveluiden varmuuskopiointeihin (Nexetic, 2025). Yritys on perustettu vuonna 2008, sen kotipaikka on Espoo, vuonna 2024 yrityksen liikevaihto on ollut noin 1,3 miljoonaa euroa ja yritys työllisti vuonna 2024 seitsemän henkilöä (Finder, n.d.). Yrityksen toimiala on sovellukset ja ohjelmistot (Finder, n.d.). Yritys palvelee yli 5 000 organisaatiota sekä tarjoaa GDPR-yhteensopivia ja ISO-27001-standardien mukaisia varmuuskopiointipalveluita, joissa datan säilytys tapahtuu EU-alueella, standardina täällä suomessa (Nexetic, 2025).

Nexeticin liiketoimintamalli perustuu vahvasti kanavamyyntiin strategiaan, jossa yritys toimii yhteistyössä jälleenmyyjien ja palveluntarjoajien, eli MSP:iden (*eng. Managed Service Provider*) kanssa (Nexetic 2025; Nexetic 2025a). Tässä tutkimuksessa emme eriytä näitä kahta ryhmää, vaan tarkastelemme jälleenmyyjiä ja palveluntarjoajia yhtenä ryhmänä. Näitä nimitetään kumppaneiksi. Tämä on luonnollinen tapa menetellä, sillä Nexetic Oy:n sisälläkin näistä puhutaan kumppaneina yhtenä ryhmänä. Yrityksen palveluita

myydään sekä suoraan että erilaisten kanavien kautta. **Kuviossa 1** on esitetty toimeksi-antajayrityksen koko jakelukanavaverkosto. Suurin osa kaupoista tapahtuu kumppaneiden kautta. Tämä mahdollistaa sen, että Nexetic voi laajentaa markkinaosuuttaan ja tavoittaa asiakkaita monikanavaisesti eri jakelukanavien kautta (Nexetic, 2025). Tällainen kumppaniekosysteemi on olennainen osa yrityksen kasvustrategiaa, sillä se tarjoaa tehokkaan tavan skaalata toimintaa ja hyödyntää kumppanien myynti- ja asiakassuhdeosaamista. Kumppaniverkoston hallinta ja eri jakelukanavien tuloksellisuuden seuraaminen sekä niiden hoitaminen ovatkin keskeisiä liiketoiminnan menestystekijöitä, ja myös tämän tutkimuksen kannalta olennaisia näkökulmia.



**Kuvio 1.** Nexetic Oy:n jakelukanavaverkosto

Nexetic Oy:n palveluiden jakelu ja myynti on jaoteltu viiteen erilliseen kanavaan, jotka muodostavat yhtiön kokonaisvaltaisen jakelukanavaverkoston. Yksinkertaisin malli on suora toimitusketju, jossa Nexetic myy ja toimittaa palvelut suoraan loppuasiakkaalle ilman välikäsiä. Toisessa kanavassa hyödynnetään suoraa kumppaniyhteistyötä, jolloin valtuutettu kumppani toimii jälleenmyyjänä Nexeticin ja loppuasiakkaan välillä. Kolmas kanava laajentaa jakeluketjua tuomalla Nexeticin ja kumppanin väliin jakelijan tai markkinapaikan. Tässä mallissa kumppanit voivat hankkia palveluita itsenäisesti jakelijalta

ilman suoraa vuorovaikutusta päämieheen. Neljäs kanava on moniportaisin. Siinä jakelijan ja kumppanin muodostamaa ketjua jatkaa vielä loppuasiakkaan rajapinnassa toimiva myynti- ja palveluyhtiö, jotka operoivat usein asiakkaan in-house-yhtiönä. Viidentenä reittinä toimii kaksitasoinen kumppanuusmalli, jossa kumppani tarjoaa Nexeticin teknologiaa sekä suoraan omille loppuasiakkailleen että edelleen muille jälleenmyyjille. Tällaiset kumppanisuhteet ja niistä muodostuvat jakelukanavat ovat siis jaoteltu erikseen omaksi kanavaksi. Nämä viisi jakelureittiä mahdollistavat Nexeticin palveluiden skaalautuvan tarjonnan.

Yrityksen visio ja strateginen suunta pohjautuvat siihen, että datan suojaamisesta tulee keskeinen kilpailutekijä yhä digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä. Nexetic korostaa toiminnassaan helppokäyttöisyyttä, automaatiota ja asiakkaan luottamusta (Nexetic, 2025). Nämä arvot näkyvät myös sen arvonlupauksessa *"Peace of Mind."* (Nexetic, 2025). Yrityksen palvelut on kehitetty niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioiden tarpeisiin tarjoamaan kattava ja kustannustehokas tietoturvaratkaisu ilman raskaita ylläpitoprosesseja. Nexeticin toimintaa ohjaavat vastuullisuus ja tietoturva, jotka näkyvät paitsi teknologisissa ratkaisuissa myös siinä, että yritys sitoutuu säilyttämään kaiken asiakasdatan EU:n sisällä (Nexetic, 2025).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *miten kumppanuussuhteen laatu rakentuu ja koetaan päämiehen ja kumppanin välillä eri jakelukanavarakenteissa SaaS-liiketoiminnassa*. Tutkimuksen tulokset tukevat toimeksiantajayritystä sen strategisessa päätöksenteossa tarjoamalla ymmärrystä siitä, miten kumppanit kokevat yhteistyön eri jakelukanavissa. Lisäksi tutkimuksen tulokset ohjaavat toimeksiantajayritystä siinä, miten jakelukanavarakenteiden johtamista voidaan kehittää, sekä miten resursseja voidaan kohdentaa tehokkaammin eri jakelukanaviin.

Tutkimukselle on määritelty kolme alatavoitetta, jotta tutkimus vastaa tutkimuksen ydintavoitteeseen. Tutkimuksen alatavoitteet ovat:

- 1. Muodostaa ymmärrys siitä, miten eri jakelukanavarakenteet vaikuttavat kumppanin luottamukseen ja sitoutumiseen.*
- 2. Selvittää, millaiset mekanismit tukevat kumppanin tyytyväisyyttä eri jakelukana-  
varakenteissa.*
- 3. Luoda toimeksiantajayritys Nexetic Oy:lle uusi kumppanuusmalli, jonka avulla re-  
sursseja voidaan kohdentaa tehokkaammin eri kanavarakenteisiin ja parantaa  
kumppanuussuhteiden laatua.*

Alatavoitteiden saavuttamiseksi aihetta tarkastellaan sekä olemassa olevan teorian että empiirisen aineiston avulla. Ensin aihetta lähestytään tutkimuksen teoriaosuudessa aiemman kirjallisuuden ja tutkimustiedon pohjalta, minkä jälkeen teoriaosuudessa esiin nousseita teemoja analysoidaan empiirisessä osiossa. Kahden ensimmäisen alatavoitteen avulla luodaan perusta kolmannen alatavoitteen saavuttamiselle, jolla on erityisesti toimeksiantajayritys Nexetic Oy:n liiketoiminnan kehittämisen kannalta käytännön merkitystä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaus**

Tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan jakelukanavarakenteiden johtamista ja kumppanuussuhteiden laatua SaaS-liiketoiminnan kontekstissa. Tutkimus ei siten tarkastele kulluttajamarkkinointia tai B2C-myyntiä muutoin kuin siltä osin, kuin aiempi kirjallisuus tukee teoreettisen viitekehyksen rakentamista. Tutkimuksessa syvennytään erityisesti siihen, miten päämiehen ja kumppanin välinen kumppanuussuhde näyttäytyy kumppanien kokemuksissa sekä millaisia laadullisia eroja yhteistyössä ilmenee eri jakelukanavarakenteiden välillä. Tutkimuksesta on rajattu pois kokonaan toimeksiantajan suora myynti loppuasiakkaille ilman välikäsiä, jotta vertailuasetelma keskittyy johdonmukaisesti kumppaniverkoston kautta tapahtuvaan liiketoimintaan. Tutkimuskohteena ovat kolme erilaista

kanavarakennetta, joita toimeksiantajayritys hyödyntää. Tarkemmin sanottuna, tutkimuskohteena ovat näiden kanavien kumppanit, joiden kautta päämiessuhdetta tutkitaan. Lisäksi huomion arvoista on se, että vaikka tutkimuskohteena on kolme erilaista kanavarakennetta, niin käytännössä tutkittavat kumppanit valikoituvat neljästä eri jakelukanavasta. Kuitenkin tutkimus ei ulotu pidemmälle jakelukanavaan, joten on mielekästä puhua kolmesta tutkittavasta kanavarakenteesta. Yksi tutkittava kanavarakenne on suora päämiehen ja kumppanin välinen suhde, toisessa tutkittavassa kanavarakenteessa on jakelija välissä ja kolmannessa kaksitasoinen kumppani. Näitä jakelukanavia vertailemalla pyritään ymmärtämään, miten jakelukanavan rakenne ja muut laadulliset seikat vaikuttavat kumppanien kokemukseen yhteistyön sujuvuudesta ja laadusta. Lisäksi tutkimusta on rajattu koskemaan nimenomaan teknologia- ja ohjelmistopalveluiden jakelua. Nämä rajaukset on tehty, jotta tutkimus vastaisi mahdollisimman tarkasti sen tarkoitusta ja tukisi toimeksiantajayritys Nexetic Oy:n liiketoiminnan kehittämistarpeita.

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Johdantoluku johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen ja perustelee, miksi tutkimus on tärkeä ja ajankohtainen. Johdannossa esitellään toimeksiantajayritys Nexetic Oy, sekä määrittellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi johdannossa kuvataan tutkimuksen rakenne ja rajaukset, joiden avulla määrittellään tutkimuksen keskeinen näkökulma. Luvun lopussa avataan tutkimuksen kanalta keskeiset käsitteet, jotka luovat pohjan teoreettiselle viitekehykselle ja tutkimuksen kokonaisuudelle.

Tutkimuksen toinen luku on teorialuku, jonka pohjalta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa tarkastellaan jakelukanavarakenteiden johtamista ja kumppanuussuhteita SaaS-liiketoiminnan kontekstissa aiemman akateemisen kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella. Luku vastaa tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen tavoitteeseen muodostamalla teoreettisen ymmärryksen siitä, miten eri jakelukanavarakenteet vaikuttavat kumppanin luottamukseen ja sitoutumiseen sekä millaiset mekanismit tukevat kumppanin tyytyväisyyttä. Lisäksi luvussa esitetään lyhyt katsaus

toimeksiantajayritys Nexetic Oy:n liiketoimintaympäristöön. Katsauksen tarkoituksena on tarjota tutkimukselle konteksti ja helpottaa empiiristen havaintojen tulkintaa myöhemmissä luvuissa.

Kolmas luku on tutkimuksen metodologialuku, jossa käsitellään tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut ja niiden perustelut. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusotteena sovelletaan abduktiivista päättelyä, jossa teoreettinen ymmärrys ja empiiriset havainnot ovat vuorovaikutuksessa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla toimeksiantajayrityksen kolmesta eri jakelukanavarakenteesta, ja aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Valitut menetelmät mahdollistavat kumppanuussuhteiden dynamiikan sekä yhteistyön laadullisten erojen tarkastelun eri jakelukanavarakenteissa. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tunnistetaan tutkimusprosessiin ja aineiston tulkintaan liittyviä haasteita.

Neljäs luku muodostaa tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen keskeiset tulokset. Luku perustuu toisen luvun teoreettiseen viitekehykseen ja vastaa tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen tavoitteeseen tarkastelemalla empiirisesti, miten eri jakelukanavarakenteet vaikuttavat kumppanin luottamukseen ja sitoutumiseen sekä millaiset mekanismit tukevat kumppanin tyytyväisyyttä. Luvussa vertaillaan eri jakelukanavarakenteita ja tunnistetaan kumppanuussuhteen laatuun ja yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Empiiriset havainnot luovat pohjan tutkimuksen kolmannen tavoitteen saavuttamiselle, eli toimeksiantajayritys Nexetic Oy:n uuden kumppanuusmallin luomiselle.

Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätösluvussa pohditaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja niiden merkitystä sekä akateemisesta että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tässä luvussa esitetään myös uusi ehdotettu kumppanuusmalli toimeksiantajayritykselle. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen rajoitteita. Lisäksi tuodaan esiin jatkotutkimusmahdollisuuksia ja kysymyksiä, jotka ovat nousseet

esiin tutkimusprosessin aikana ja jotka tarjoavat lähtökohtia tuleville tutkimuksille. Tässä luvussa tehdään myös selonteko tekoälyn käytöstä tutkimuksessa.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

**Jakelukanava (eng. distribution channel)** on organisaatioiden välinen järjestelmä sekä verkosto, jonka kautta palvelu tai tuote toimitetaan loppuasiakkaalle. Frazierin (1999, s. 226) mukaan jakelukanava on järjestelmä, jossa markkinointitoimenpiteet ja resurssit organisoidaan siten, että tuotteet ja palvelut siirtyvät tehokkaasti tuottajalta kuluttajalle. Syvemmällä tasolla jakelukanavaa ei nähdä vain logistisena putkena, vaan se voidaan määritellä todellisena "superorganisaationa". Tämä tarkoittaa sitä, että kanava muodostuu itsenäisistä mutta toisistaan riippuvaisista toimijoista, jotka tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhteiset jakelutavoitteet (Stern & Reve, 1980, s. 53).

**Kumppanuussuhde (eng. partnership)** on syvälinen yhteistyön muoto, joka eroaa perinteisistä markkinaehtoisista transaktioista. Mohr ja Spekman (1994, s. 135) määrittelevät kumppanuussuhteen tarkoitukselliseksi strategiseksi suhteeksi itsenäisten yritysten välillä, joilla on yhteensopivat tavoitteet, pyrkimys molemminpuoliseen hyötyyn sekä keskinäinen riippuvuus. Kyse ei ole vain yksittäisistä kaupoista, vaan pitkäjänteisestä sitoutumisesta, jossa osapuolet yhdistävät resurssejaan saavuttaakseen kilpailuetua. Anderson ja Narus (1990, s. 42) tarkentavat määritelmää korostamalla suhteen vastavuoroisuutta. Toimiva kumppanuus on tila, jossa molemmat osapuolet tunnistavat ja ymmärtävät, että kummankin yrityksen menestys riippuu osittain toisesta.

**SaaS-liiketoiminta (eng. Software as a Service)** tarkoittaa ohjelmiston tarjoamista palveluna pilvipalvelun kautta siten, että palveluntarjoaja vastaa ohjelmiston ylläpidosta, palvelinympäristöstä, päivityksistä ja tietoturvasta (SaaS Finland, n.d.). Asiakas puolestaan käyttää ohjelmistoa internetin välityksellä ja maksaa yleensä palvelun käytöstä esimerkiksi kuukausi- tai vuosimaksun muodossa (SaaS Finland, n.d.). SaaS-palvelu eroaa perinteisestä ohjelmistolisenssistä siinä, että asiakas ei osta ohjelmistoa omakseen, vaan

hyödyntää sitä jatkuvana palveluna. Tämä malli mahdollistaa joustavan ja kustannustehokkaan ratkaisun, jossa ohjelmisto on helposti skaalattavissa yrityksen tarpeiden mukaan, ilman suuria alkuinvestointeja tai erillistä IT-infrastruktuuria (Benlian ja muut, 2009).

## **2 Jakelukanavarakenteet ja kumppanuussuhteet SaaS-liiketoiminnassa**

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvun tarkoituksena on muodostaa teoreettinen ymmärrys päämiehen ja kumppanin välisestä kumppanuussuhteesta sekä jakelukanavarakenteiden roolista tähän suhteeseen SaaS-liiketoiminnan kontekstissa. Tämä teoriaosuus perustuu aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen, ja se luo perustan tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

Luvussa edetään loogisesti kontekstin antamisesta kohti tutkimuksen ydintavoitetta. Aluksi tarkastellaan SaaS-liiketoiminnan keskeisiä piirteitä, jotka luovat loistavat lähtökohdat jakelukanavien ja kumppanuussuhteiden tarkastelulle tässä kontekstissa. Tämän jälkeen käsitellään jakelukanavia ja jakelukanavarakenteita B2B-SaaS-liiketoiminnassa sekä niiden johtamiseen liittyviä näkökulmia. Tämän jälkeen syvennyttään kumppanuussuhteisiin, niiden laatuun, sekä päämiehen ja kumppanin välisen suhteen keskeisiin ulottuvuuksiin. Luvun lopussa yhdistetään nämä näkökulmat tarkastelemalla, miten jakelukanavarakenteet vaikuttavat kumppanuussuhteeseen moniportaisissa rakenteissa. Luvun keskeiset teoreettiset havainnot tiivistetään lopuksi yhteenvedoksi.

### **2.1 SaaS-liiketoiminta tutkimuskontekstina**

SaaS-malli edustaa merkittävää muutosta ohjelmistoalalla, jossa fokus on siirtynyt tuotepohjaisesta kaupankäynnistä palvelukeskeiseen liiketoimintaan. Benlianin ja muiden (2009, s. 358) mukaan SaaS määritellään sovellusten jakelumalliksi, jossa ohjelmistotoimittaja ylläpitää sovellusta omilla palvelimillaan ja tarjoaa sen asiakkaille verkon yli palveluna. Toisin kuin perinteisessä on-premise -mallissa, jossa asiakas ostaa ohjelmistolisenssin ja asentaa sen omaan infrastruktuuriinsa, niin SaaS-mallissa asiakas maksaa ohjelmiston käytöstä tyypillisesti laskutukseen perustuvalla tilausmallilla.

Tämä siirtymä omistajuudesta käyttöoikeuteen muuttaa merkittävästi ohjelmistoliiketoiminnan luonnetta. Cusumano (2010, s. 28) toteaa artikkelissaan, että SaaS ja muutkin pilvipalvelut tarjoavat uudenlaisen toimitus- ja hinnoittelumallin, jossa asiakas ei maksa erillisiä ylläpito- tai lisenssimaksuja, vaan palvelu ja infrastruktuuri sisältyvät yhteen hintaan. Zhang ja Seidmann (2010, s. 40) huomauttavat sen sijaan artikkelissaan, että tilausmalli mahdollistaa asiakkaille pääsyn ajantasaisiin ohjelmistoihin ennustettavin kustannuksin ilman suurta alkuinvestointia. Palveluntarjoajalle tämä tarkoittaa siirtymistä kohti jatkuvaa palvelun tuottamista. Koska SaaS-mallissa asiakkaiden kustannukset palvelun vaihtamisesta toiseen voivat olla matalammat, toimittajien on pidettävä asiakkaat tyytyväisinä, sillä he eivät voi enää luottaa suuriin etukäteen maksettaviin lisenssimaksuihin (Cusumano, 2010, s. 28).

Zhang ja Seidmann (2010, s. 40) tuovat artikkelissaan esille, että ohjelmistotoimittajat pyrkivät generoimaan jatkuvia tulovirtoja muuntamalla ohjelmiston tilauspohjaiseksi palveluksi. Tuloja ei kerätä etukäteispainotteisesti kertaostona, vaan ne kertyvät ajan myötä. Tämä ansaintalogiikan muutos asettaa paineita asiakassuhteen hallinnalle, sillä liiketoiminnan on perustuttava asiakkaan jatkuvaan sitouttamiseen. Tässä tutkimuksessa SaaS-liiketoiminta nähdäänkin Benlianin ja muiden (2009, s. 357) mukaisesti kysyntälähtöisenä sovellusten hankintamallina, joka tarjoaa verkkopohjaisen pääsyn resursseihin ja sovelluksiin.

Edellä kuvattu siirtymä tuotepohjaisesta ohjelmistoliiketoiminnasta palvelukeskeiseen SaaS-malliin muuttaa merkittävästi myös yritysten välisten suhteiden ja liiketoimintaverkostojen toimintalogiikkaa. Koska SaaS-liiketoiminta perustuu jatkuvaan palvelun tuottamiseen ja asiakkaan pitkäaikaiseen sitouttamiseen, korostuu toimittajan kyky hallita asiakas- ja kumppanuussuhteita koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Tällaisessa ympäristössä jakelukanavilla ja kumppaneilla on keskeinen rooli palvelun toimittamisessa, käyttöönotossa ja asiakasarvon tuottamisessa, mikä tekee kanavarakenteiden ja kumppanuussuhteiden hallinnasta strategisesti merkittävää. Tästä näkökulmasta SaaS-liiketoiminta tarjoaa perustellun ja ajankohtaisen kontekstin tarkastella, miten erilaiset

jakelukanavarakenteet vaikuttavat päämiehen ja kumppanin välisen kumppanuussuhteen laatuun ja hallintaan.

### **2.1.1 SaaS-liiketoiminnan keskeiset piirteet**

SaaS-liiketoimintaa voidaan tarkastella joukkona toisiinsa kytkeytyviä rakenteellisia ja relationaalisia piirteitä. Keskeinen piirre on edelläkin mainittu pilvipohjainen ja keskitetty palvelun toimitus, jossa ohjelmiston hallinta, ylläpito ja kehittäminen säilyvät palveluntarjoajan vastuulla koko asiakassuhteen ajan. Benlianin ja muiden (2011, s. 87 & 96) mukaan tällainen keskitetty malli mahdollistaa tehokkuuden ja mittakaavaedut, mutta lisää samalla palveluntarjoajan vastuuta palvelun jatkuvasta saatavuudesta sekä laadusta.

SaaS-liiketoiminnalle ominainen piirre on myös palvelun jatkuva kehittäminen ja päivittäminen. Cusumanon (2010, s. 27–28) mukaan SaaS-palvelut eivät ole niin sanotusti staattisia tuotteita, vaan jatkuvasti kehittyviä kokonaisuuksia, joissa uudet ominaisuudet ja parannukset kehitetään palveluun säännöllisesti. Tämä jatkuvuus muuttaa asiakassuhteen luonnetta kertaluonteisesta kaupasta pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi ja korostaa palveluntarjoajan kykyä vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Tätä pääsee todistamaan myös toimeksiantajayrityksen kohdalla, jossa tuotekehitys korreloi positiivisesti asiakkaiden kehitysehdotusten kanssa.

SaaS-liiketoimintaa luonnehtii myös skaalautuvuus sekä tietynlainen joustavuus. Zhangin ja Seidmannin (2010, s. 40) mukaan pilvipohjainen infrastruktuuri mahdollistaa kapasiteetin nopean mukauttamisen kysynnän mukaan ilman merkittäviä muutoksia asiakkaan omassa IT-ympäristössä. Samalla Susarla ja muut (2010, s. 87–88) korostavat artikkelissaan, että skaalautuvuus lisää palveluntarjoajan riippuvuutta toimivista prosesseista ja yhteistyökumppaneista erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa palvelua tarjotaan useille asiakassegmenteille tai markkinoille erilaisten jakelukanavien kautta.

Näiden lisäksi SaaS-liiketoimintamallissa korostuu suhde- ja palvelukeskeisyys. SaaS-palvelun arvo ei synny yksinomaan teknisestä ratkaisusta, vaan asiakkaan kokemasta kokonaisuudesta. Tähän kokonaisuuteen sisältyvät muun muassa käyttöönotto, koulutus, tuki ja jatkuva vuorovaikutus (Lacity ja muut, 2011, s. 140 & 150).

### **2.1.2 B2B-SaaS-liiketoiminnan erityispiirteet**

B2B-SaaS-liiketoiminta eroaa kuluttajamarkkinoille suunnatusta SaaS-liiketoiminnasta etenkin ostokäyttäytymisen, päätöksenteon rakenteiden ja asiakassuhteiden luonteen osalta. B2B-ympäristössä ostopäätökset ovat tyypillisesti monivaiheisia ja niihin osallistuu useita päätöksentekijöitä eri rooleista. Näitä ovat esimerkiksi liiketoiminnan, IT:n ja johdon eri edustajat. Tämä lisää ostoprosessin monimutkaisuutta ja korostaa toimittajan kykyä perustella palvelun arvoa useista näkökulmista samanaikaisesti. Asiakassuhteet ovat myös tässä kontekstissa usein pitkäaikaisia ja strategisesti merkittäviä. Koska palvelu integroidaan asiakkaan liiketoimintaprosesseihin ja tietojärjestelmiin, toimittajan vaihtaminen voi aiheuttaa organisatorisia, teknisiä ja taloudellisia haasteita, vaikka tekniset vaihtokustannukset olisivatkin periaatteessa matalat. Benlian ja muut (2011, s. 86) tuovat artikkelissaan esiin, että erityisesti B2B-SaaS-ympäristössä luottamus, itse palvelun luotettavuus ja toimittajan kyky tukea asiakkaan liiketoimintaa nousevat keskeisiksi asiakassuhteen jatkuvuutta määrittäviksi tekijöiksi.

Kaiken tämän lisäksi B2B-SaaS-liiketoiminnassa korostuu palvelun käyttöönoton, räätälöinnin ja jatkuvan tuen merkitys. Susarlan ja muiden (2010, s. 91–92) mukaan yritysasiakkaat odottavat toimittajalta tai tämän kumppaneilta aktiivista tukea palvelun käyttöönotossa sekä kykyä mukauttaa ratkaisu asiakkaan erityistarpeisiin. Tämä tekee B2B-SaaS-liiketoiminnasta vahvasti yhteistyöhön perustuvan ympäristön, jossa kumppaneilla ja jakelukanavilla on keskeinen rooli asiakaskokemuksen ja koetun arvon muodostumisessa. Voidaan siis todeta, että näiden piirteiden seurauksena B2B-SaaS-liiketoiminta edellyttää toimittajalta kykyä hallita monimutkaisia asiakassuhteita ja kumppaniverkostoja pitkällä aikavälillä. Jakelukanavien ja kumppanuussuhteiden toimivuus ei vaikuta

ainoastaan myyntiin, vaan myös palvelun käyttöönottoon, jatkuvaan käyttöön ja asiakassuhteen laatuun.

### **2.1.3 Kumppaneiden rooli arvon tuottamisessa SaaS-liiketoiminnassa**

SaaS-liiketoiminnassa arvon tuottaminen ei rajoitu yksinomaan ohjelmistotoimittajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Se rakentuu usein useiden toimijoiden välisessä yhteistyössä. Koska SaaS-palvelut ovat luonteeltaan jatkuvia, käyttöön sidottuja ja usein asiakkaan liiketoimintaprosesseihin integroituvia ratkaisuja, arvon syntyminen edellyttää useissa tapauksissa toimittajan ulkopuolisten kumppaneiden panosta. Näitä ovat esimerkiksi jälleenmyyjät tai palveluntarjoajat, jotka osallistuvat palvelun myyntiin sekä ylläpitoon. Dayn (2000, s. 25–27) mukaan erityisesti palveluliiketoiminnassa arvo syntyy verkostomaisissa rakenteissa, joissa eri osapuolet täydentävät toistensa osaamista ja resursseja.

SaaS-mallissa kumppanit voidaan nähdä osana arvon yhteistuottamisen prosessia, jossa asiakkaan kokema arvo muodostuu teknisen ratkaisun lisäksi sen ympärille rakentuvista palveluista ja vuorovaikutuksesta. Lacityn ja muiden (2011, s. 140–142) mukaan pilvipalveluissa asiakkaan kokemus ja palvelun onnistuminen ovat usein riippuvaisia siitä, kuinka sujuvasti käyttöönotto, integraatiot ja jatkuva tuki on järjestetty. Etenkin näissä vaiheissa kumppaneilla on usein keskeinen rooli, sillä ne toimivat rajapintana toimittajan teknisen ratkaisun ja asiakkaan liiketoiminnan välillä. Kumppaneiden osaaminen ja toiminta vaikuttavat siten suoraan siihen, miten asiakas kokee SaaS-palvelun arvon ja toimittajan kyvykkyyden vastata sen tarpeisiin.

Kumppanuussuhteiden luonne ja syvyys vaihtelevat kuitenkin merkittävästi SaaS-liiketoiminnassa. Osa suhteista on luonteeltaan transaktionaalisia, joissa kumppanin rooli rajoittuu esimerkiksi myyntiin tai yksittäisiin toimituksiin. Toiset suhteet ovat puolestaan strategisempia ja pitkäaikaisempia, ja niihin liittyy tiivistä yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja yhteistä vastuunkantoa asiakassuhteesta. Andersonin ja Narusin (1990, s. 44–46)

mukaan kumppanuussuhteiden laatuun vaikuttavat erityisesti luottamus, sitoutuminen ja koettu vastavuoroisuus, jotka määrittävät osapuolten halukkuutta investoida suhteeseen pitkällä aikavälillä. SaaS-ympäristössä näiden tekijöiden merkitys korostuu, sillä palvelun jatkuva luonne edellyttää toimivaa yhteistyötä koko ajan.

Kumppanuussuhteiden hallinta nouseekin näin ollen keskeiseksi johtamiskysymykseksi SaaS-liiketoiminnassa. Koska kumppanit osallistuvat paitsi myyntiin, niin myös palvelun toteuttamiseen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen, kumppanuussuhteiden toimivuus vaikuttaa suoraan toimittajan kykyyn tuottaa lupaamansa arvo. Susarlan ja muiden (2010, s. 90–92) mukaan erityisesti monikanavaisissa ja moniportaisissa rakenteissa epäselvät roolit, vastuut ja odotukset voivat heikentää yhteistyön laatua ja johtaa ristiriitoihin, jotka heijastuvat asiakkaan kokemukseen. Tämän vuoksi SaaS-liiketoiminnassa kumppanuussuhteita ei voida tarkastella ainoastaan myynnin tukimekanismeina, vaan ne muodostavat olennaisen osan yrityksen arvonluontia ja kilpailukykyä.

Voimme siis edellä esitetyn pohjalta todeta, että kumppanit ovat SaaS-liiketoiminnassa keskeisiä toimijoita arvon tuottamisessa ja asiakassuhteiden onnistumisessa. Kumppanuussuhteiden luonne, laatu ja johtaminen vaikuttavat siihen, miten SaaS-palvelu toteutuu käytännössä ja millaisena päämies ja kumppani suhteen kokee.

## **2.2 Jakelukanavat ja -kanavarakenteet B2B-SaaS-liiketoiminnassa**

Jakelukanavat ovat keskeinen osa yritysten välistä toimintaa sekä arvonluontia, etenkin B2B-SaaS-liiketoiminnassa. Markkinoinnin aikaisemmassa kirjallisuudessa jakelukanavilla viitataan niihin toimijoihin ja järjestelyihin, joiden kautta yritys tuo tuotteensa tai palvelunsa asiakkaiden saataville (Watson ja muut, 2015, s. 547). Aikaisemmassa kirjallisuudessa korostuu se, että varsinkin B2B-kontekstissa jakelukanavat eivät ole pelkästään myyntiin tai jakeluun liittyviä mekanismeja, vaan ne muodostavat vuorovaikutuksellisia rakenteita. Näissä rakenteissa eri osapuolet suorittavat toisiaan täydentäviä tehtäviä arvon luomiseksi ja välittämiseksi (Anderson & Narus, 1990, s. 42–44). Tämä muodostaa

jakelukanavista päämiehen alle tietynlaisen verkon, jossa arvoa syntyy kaikille eri toimijoille päämiehestä loppuasiakkaaseen.

Palvelukeskeisessä liiketoiminnassa jakelukanavien rooli merkitsee entisestään enemmän. Dayn (2000, s. 24–25) mukaan nykyaikaisessa markkinoinnissa arvo syntyy yhä useammin verkostoissa, jossa toimittajat ja asiakkaat osallistuvat tiiviisti yhteiseen arvontuontiin ja prosessien integraatioon. Tämä näkökulma on erityisen relevantti SaaS-liiketoiminnan kontekstissa, jossa palvelun toimittamisen ja tuottamisen eri vaiheet sekä tapahtumat edellyttävät usein useiden eri toimijoiden panosta. Watsonin ja muiden (2015, s. 562–563) mukaan taas digitaalisissa ja palvelupohjaisissa liiketoimintamalleissa jakelukanavat toimivat keskeisinä rajapintoina yrityksen ja asiakkaan välillä ja vaikuttavat suoraan asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Jakelukanavia tarkastellaan kirjallisuudessa osana laajempia kanavarakenteita. Jakelukanavarakenteella tarkoitetaan sitä, miten eri kanavatoimijat ja -tasot on organisoitu suhteessa toisiinsa ja päämieheen (Watson ja muut, 2015, s. 560). Rakenteet voivat vaihdella suorista malleista epäsuoriin ja moniportaisiin rakenteisiin, joissa useat välikädet osallistuvat arvontuottamiseen ja välittämiseen asiakkaalle. Watsonin ja muiden (2015, s. 560) mukaan kanavarakenteen valinta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten esimerkiksi vastuut, valta ja tiedonkulku jakautuvat kanavaosapuolten kesken, mikä puolestaan muokkaa osapuolten välistä yhteistyötä.

B2B-SaaS-liiketoiminnassa kanavarakenteet ovat usein monimuotoisia ja dynaamisia, tai ainakin niiden tulisi olla arvonyhteisluomisen ja skaalautuvuuden mahdollistamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Yritykset voivat hyödyntää samanaikaisesti suoraa myyntiä, jälleenmyyjä sekä erilaisia palvelu- ja teknologiakumppaneita eri markkinoilla ja asiakas-segmenteissä. Watsonin ja muiden (2015, s. 558–559, 563) mukaan monikanavaisuus mahdollistaa laajemman markkinapeiton, mutta lisää samalla kanavien johtamisen monimutkaisuutta. Mampillyn ja muiden (2025, s. 1–3) mukaan erityisesti moniportaisissa

rakenteissa haasteita syntyy eri toimijoiden tavoitteiden ristiriidoista ja kommunikaation ongelmista, jotka voivat heikentää yhteistyön toimivuutta.

Kanavarakenteiden monimutkaisuus on merkityksellistä myös kumppanuussuhteiden näkökulmasta. Andersonin ja Narusin (1990, s. 44–46) mukaan kumppanuussuhteiden laatuun vaikuttavat esimerkiksi luottamus, sitoutuminen ja koettu vastavuoroisuus, jotka rakentuvat osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Kun kumppanit toimivat osana erilaisia kanavarakenteita, heidän kokemuksensa yhteistyöstä eivät perustu ainoastaan kahdenväliseen suhteeseen, vaan myös rakenteellisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi vastuunjako ja ohjausmekanismit.

### **2.2.1 Suorat ja epäsuorat jakelukanavarakenteet**

Suorat jakelukanavarakenteet perustuvat toimintamalliin, jossa SaaS-yritys hallitsee koko asiakassuhdetta ja myyntiprosessia itsenäisesti ilman ulkopuolisia välikäsiä. Tyrväisen ja Selinin (2011, s. 6) mukaan SaaS-liiketoiminnassa suora jakelu ei kuitenkaan ole yksiulotteinen käsite, vaan se jakautuu kahteen strategisesti erilaiseen lähestymistapaan. Nämä ovat digitaalinen verkkomyynti ja henkilökohtainen suoramyynti. Verkkomyynnissä asiakas etenee ostopolulla itsenäisesti, jolloin myyntiprosessi on pitkälti automatisoitu ja transaktiokustannukset matalat (Tyrväinen & Selin, 2011, s. 14). Watson ja muut (2015, s. 563) korostavat artikkelissaan, että verkkokauppateknologioiden ja digitaalisten alustojen kehittyminen on merkittävästi lisännyt ohjelmistoyritysten kykyä hyödyntää tätä suoraa kanavaa, sillä se mahdollistaa laajan markkinapeiton saavuttamisen ja myyntikustannusten alentamisen tavalla, joka ei aiemmin ollut mahdollista. Toisaalta vaativamassa B2B-kontekstissa suora jakelu nojaa edelleen vahvasti henkilökohtaiseen myyntityöhön, jossa yrityksen omat myyntiedustajat rakentavat luottamusta ja vastaavat asiakkaan spesifeihin tarpeisiin (Tyrväinen & Selin, 2011, s. 4). Suoran mallin keskeinen etu onkin se, että palveluntarjoaja säilyttää täyden kontrollin asiakaskokemuksesta ja saa välittömän palautteen markkinalta tuotekehityksensä tueksi, vaikka tämä vaatiikin yritykseltä merkittäviä investointeja oman myyntiorganisaation ylläpitämiseen.

Epäsuorat jakelukanavarakenteet muodostavat "vastavoiman" suoralle myynnille, ja niissä hyödynnetään kolmansia osapuolia palvelun välittämisessä. Watsonin ja muiden (2015, s. 547) mukaan markkinointikanava on pohjimmiltaan keskinäisriippuvaisten organisaatioiden joukko, joka yhdessä tekee palvelun saatavaksi ja kulutettavaksi. Dentin ja Whiten (2018, s. 9) mukaan epäsuoran kanavan valinta on strateginen päätös, joka mahdollistaa yritykselle nopeamman skaalautumisen ja pääsyn sellaisille markkina-alueille tai asiakassegmentteihin, joita sen olisi omilla resursseillaan mahdotonta tavoittaa tehokkaasti. Tyrväinen ja Selin (2011, s. 5) huomauttavat artikkelissaan, että vaikka SaaS-teknologia mahdollistaa teknisen jakelun suoraan verkosta, epäsuorat kanavat ovat kriittisiä silloin, kun pelkkä ohjelmisto ei riitä ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa. Tällöin kumppaniverkosto ei toimi ainoastaan lisenssien välittäjänä, vaan tuottaa palvelun ympärille olennaista lisäarvoa.

### **2.2.2 Moniportaiset jakelukanavat**

Moniportaiset jakelukanavat perustuvat rakenteeseen, jossa päämiehen ja loppuasiakkaan välissä toimii useampia välikäsiä, jotka suorittavat erilaisia tehtäviä. Hu ja McNaughton (2011, s. 101) erottelevat ohjelmistoliiketoiminnassa selkeästi tukkujakelijat ja niin sanotut arvonlisäjälleenmyyjät. Tässä mallissa jakelijan rooli on toimia ikään kuin moottorina. He eivät siis yleensä tarjoa syvällistä teknistä tukea tai myy suoraan loppuasiakkaalle, vaan palvelevat jälleenmyyjäverkostoa hallinnoimalla logistiikkaa ja volyymejä. Varsinainen asiakasarvo ja räätälöinti tapahtuvat usein vasta seuraavassa portaassa, jossa arvonlisäjälleenmyyjät tai palveluntarjoajat konsultoivat, asentavat ja mahdollisesti myös kouluttavat ohjelmiston asiakkaan tarpeisiin (Hu & McNaughton, 2011, s. 101). SaaS-kontekstissa tämä tarkoittaa usein sitä, että jakelija tarjoaa alustan ja laskutusmekanismin, kun taas jälleenmyyjä hoitaa asiakassuhdetta.

Kun jakeluketjuun lisätään tasoja, kanavan luonne muuttuu suoraviivaisesta toimitusketjusta kohti monimutkaista verkostoa. Watson ja muut (2015, s. 557) korostavat

artikkelissaan, että moniportaisessa ympäristössä perinteinen kahdenvälinen tarkastelu ei enää riitä, vaan kanavaa on ymmärrettävä verkostoteorian kautta. Tällöin yksittäisen toimijan suorituskyky ja toiminta eivät riipu vain sen suorasta sopimuskumppanista, vaan laajemmasta suhdeverkostosta, johon se on kiinnittynyt. Watsonin ja muiden (2015, s. 557) mukaan verkostomainen tarkastelu on välttämätöntä, jotta voidaan ymmärtää niitä epäsuoria vaikutusmekanismeja ja riippuvuuksia, jotka jäävät piiloon tarkasteltaessa vain päämiehen ja lähimmän kumppanin välistä suhdetta.

Moniportaisuuden ja useiden rinnakkaisten kanavien hyödyntäminen tuo mukanaan myös merkittäviä johtamishaasteita. Webb (2002, s. 96) toteaa artikkelissaan, että monimutkaiset jakelujärjestelmät lisäävät kanavakonfliktien riskiä, kun eri kanavat tai välikädet saattavat kilpailla samoista resursseista tai asiakkaista. Erityisesti hybridimalleissa, joissa yritys käyttää samanaikaisesti useita reittejä markkinaan, päämies saattaa menettää kontrollia eri tekijöistä. Webbin (2002, s. 100) mukaan viestintä ja koordinoiminen ovat kriittisiä tekijöitä konfliktien hallinnassa. Kun välikäsiä on useita, strategisen viestin kulkeminen muuttumattomana päämieheltä loppuasiakkaalle vaikeutuu. Tämä voi taas johtaa asiakkaan hämmennykseen ja kanavaosapuolten tyytymättömyyteen.

### **2.2.3 Jakelukanavien johtaminen**

Jakelukanavien johtaminen on pohjimmiltaan organisaatioiden välistä vaikuttamista, jossa tavoitteena on sovittaa yhteen itsenäisten toimijoiden strategiat ja toimintatavat. Vaikka kanavakumppanit ovat juridisesti erillisiä yksiköitä, pyrkii päämies ohjaamaan niiden käyttäytymistä erilaisten hallintajärjestelmien avulla. Frazierin (1999, s. 230–231) mukaan nämä järjestelmät eivät perustu suoraan käskyvaltaan, vaan yhdistelmään sopimuksellisia velvoitteita, kannustimia ja erilaisia tukiohjelmia, joilla pyritään varmistamaan se, että kumppanit panostavat riittävästi päämiehen tuotteiden myyntiin ja tukeen. SaaS-liiketoiminnassa tämä on erityisen kriittistä, sillä arvonluonti perustuu jatkuvaan palveluun eikä kertaluontoiseen transaktioon. Tällöin pelkkä sopimustekninen kontrolli on harvoin riittävä keino takaamaan asiakaskokemuksen laatua läpi koko palveluketjun.

Erityisesti ohjelmistoekosysteemeissä johtamisen haasteena on luoda ympäristö, joka kannustaa kumppaneita investoimaan yhteistyöhön, vaikka samalla toimitaan osittain kilpailullisessa asetelmassa. Ceccagnoli ja muut (2012) korostavat artikkelissaan, että kumppanien halukkuus sitoutua ekosysteemiin riippuu suoraan siitä, kuinka turvallisiksi he kokevat oman asemansa suhteessa alustan omistajaan. Jos kumppani pelkää, että päämies omii heidän luomansa lisäarvon tai alkaa kilpailla suoraan heidän asiakkaistaan, insenttiivit yhteistyölle romahtavat. Tehokas kanavajohtaminen vaatiikin päämieheltä kykyä suojella kumppaneiden liiketoimintaa esimerkiksi selkeillä pelisäännöillä ja immateriaalioikeuksien kunnioittamisella (Ceccagnoli ja muut, 2012). Tämä luo pohjan luottamukselle, jota ilman formaalit kontrollimekanismit saattavat kääntyä itseään vastaan ja aiheuttaa muutosvastarintaa (Frazier, 1999, s.231).

Formaalien rakenteiden rinnalla menestyksenkäs kanavajohtaminen nojaakin vahvasti niin sanotusti suhdemalliseen hallintaan. Palmatierin ja muiden (2006, s. 136, 146) laaja meta-analyysi osoittaa, että suhteiden laadulliset tekijät ovat usein voimakkaampia ajureita kanavan objektiiviselle suorituskyvylle kuin pelkät taloudelliset kannustimet. Kun osapuolet luottavat toisiinsa, informaatio kulkee avoimemmin ja osapuolet ovat valmiimpia joustamaan ongelmatilanteissa. Tämä inhimillisempi ulottuvuus sitoo yhteen Frazierin (1999) peräänkuuluttaman organisatorisen ohjauksen ja Ceccagnolin ja muiden (2012) korostaman arvon yhteisluonnin. Silloin kun kanavasuhde nähdään strategisena kumppanuutena eikä vain transaktioiden sarjana, molemmat osapuolet ovat valmiimpia investoimaan yhteiseen menestykseen pitkällä aikavälillä (Palmatier ja muut, 2006, s. 136).

### **2.3 Kumppanuussuhde B2B-SaaS-liiketoiminnassa**

B2B-SaaS-liiketoiminnassa asiakkaan ja toimittajan välinen suhde ei rajoitu enää pelkkään tuotteen toimittamiseen ja maksun vastaanottamiseen, vaan se kehittyy parhaimmillaan kohti syvällisempää strategista kumppanuutta. Tämä muutos voidaan ymmärtää

laajemman markkinoinnin paradigman muutoksen kautta, jossa siirrytään tuotekeskeisestä ajattelusta (*eng. Goods-Dominant Logic*) kohti palvelukeskeistä logiikkaa (*eng. Service-Dominant Logic*). Vargon ja Luschin (2007, s. 6–7) mukaan palvelukeskeisessä logiikassa palvelu määritellään omien resurssien tai osaamisen soveltamiseksi toisen osapuolen hyödyksi. Tässä viitekehyksessä asiakas tai kumppani ei ole niin sanotusti passiivinen kohde, vaan aina arvon yhteisluoja. SaaS-kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että arvo ei synny yksinomaan ohjelmistokoodista, vaan siitä, miten ohjelmisto ja siihen liittyvä palvelu integroidaan asiakkaan omiin resursseihin ja prosesseihin yhteistyössä palveluntarjoajan tai kumppanin kanssa.

Aidon kumppanuussuhteen erottaa tavanomaisesta toimittajasuhteesta sen kyvystä tuottaa lisäarvoa, joka ylittää pelkän tuotteen tekniset ominaisuudet tai alhaisen hinnan. Ulagan ja Eggertin (2006, s. 128, 131) tutkimus osoittaa, että strategisissa liikesuhteissa kustannustehokkuus on usein vain välttämätön ehto toimittajaksi pääsemiselle, mutta se ei yksinään riitä erottautumiseen tai pääkumppanin statuksen saavuttamiseen. Todellinen erottautuminen ja arvonluonti syntyvät suhteen tuottamista hyödyistä (Ulaga & Eggert, 2006, s. 131). Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi syvällinen toimialaosaaminen, palvelutuki sekä henkilökohtainen vuorovaikuttaminen. SaaS-liiketoiminnassa, jossa itse ydintuote on usein pitkälle vakioitu, niin juuri nämä suhteeseen liittyvät tekijät nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi.

Teknologian rooli tässä yhtälössä on toimia mahdollistajana, mutta se ei yksinään takaa arvonluontia tai syvää kumppanuutta. Vaikka SaaS-malli perustuu digitaaliseen jakeluun ja teknologiaan, niin Rysselin ja muiden (2004, s. 203) mukaan informaatioteknologian hyödyntäminen liikesuhteissa ei automaattisesti luo lisäarvoa ilman luottamusta ja sitoutumista. Heidän mukaansa teknologia voi tehostaa vuorovaikutusta, mutta arvonluonti on pohjimmiltaan riippuvaista suhteen ilmapiiristä ja laadusta. Kun osapuolet luottavat toisiinsa ja ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, teknologia voi toimia alustana, joka syventää yhteistyötä ja mahdollistaa tehokkaamman prosessien integraation. Tällöin kumppanuus ei perustu vain sopimustekniseen suoritteeseen tai

järjestelmäintegraatioon, vaan jatkuvaan molemminpuoliseen arvonluontiin, jossa teknologia ja inhimillinen vuorovaikutus tukevat toisiaan.

Näiden edellä esitettyjen näkökulmien valossa on selvää, että menestyvä kumppanuus B2B-SaaS-kontekstissa ei ole staattinen tila, vaan dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä. Vargon ja Luschin (2007, s. 8) mukaan palvelukeskeinen näkemys on luonnostaan suhdekeskeinen, mikä tarkoittaa taas sitä, että arvo luodaan aina vuorovaikutuksessa eikä yksipuolisena toimituksena. Vaikka digitaaliset alustat ja teknologia tarjoavat tehokkaat raamit toiminnalle, suhteen todellinen arvo realisoituu vasta silloin, kun osapuolet ymmärtävät syvällisesti oman paikkansa ja roolinsa tässä arvonluonnin ketjussa. Ryssel ja muut (2004, s. 204) varoittavatkin artikkelissaan, että pelkkä teknologian olemassaolo ei takaa arvonluontia, vaan se edellyttää luottamusta ja sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin. Pelkkä halu yhteistyöhön tai tekninen yhteensopiavuus eivät siis riitä, jos toimijoiden odotukset ja käytännön toimet eivät kohtaa. Jotta kumppanuus voi kehittyä strategiseksi voimavaraksi ja tuottaa edellä kuvattua lisäarvoa, on välttämätöntä siirtyä abstraktista yhteistyön ihanteesta kohti konkreettista työnjakoa. Tämä edellyttää sen tarkastelua, että miten päämiehen ja kumppanin väliset tehtävät on määritelty ja miten ne jäsenyvät osaksi päivittäistä liiketoimintaa.

### **2.3.1 Päämiehen ja kumppanin roolit ja vastuut**

SaaS-liiketoiminnan kumppanuusmalleissa päämiehen ja kumppanin roolit eivät asetu perinteiseen hierarkkiseen asetelmaan, vaan ne muotoutuvat verkostomaiseksi kokonaisuudeksi, jota päämies johtaa. Nambisan ja Sawhney (2011, s. 41) kuvaavat päämiehen roolia "keskusyrityksenä" tai "orkestroijana", joka määrittelee innovaatioarkkitehtuurin ja tarjoaa alustan, jonka päälle taas kumppanit rakentavat omia ratkaisujaan. Tässä asetelmassa päämiehen strateginen rooli on toimia alustajohtajana, joka keskittyy ydinteknologian kehittämiseen ja tämän ekosysteemin vakauden ylläpitämiseen. Kumppanit sen sijaan toimivat tämän alustan laajentajina tai hyödyntäjinä. Sarker ja muut (2012, s. 323) syventävät tätä näkemystä resurssiperustaisen tarkastelun kautta. Päämies tuo

yhteistyöhön "sisältä ulospäin" suuntautuvia resursseja. Näitä ovat esimerkiksi vahva brändi, teknologinen alusta ja taloudellinen vakaus. Kumppanin rooli puolestaan on tuoda pöytään "ulkoa sisäänpäin" suuntautuvia resursseja, kuten esimerkiksi syvällistä asiakasymmärrystä, toimialakohtaista osaamista ja olemassa olevia asiakassuhteita. Arvonluonti perustuu nimenomaan näiden erilaisten, mutta toisiaan täydentävien roolien saumattomaan yhteensovittamiseen. Tällöin kumppani ei ole vain passiivinen jälleenympäjä, vaan aktiivinen arvonluoja, joka tuo palvelun lähemmäs asiakkaan arkea.

Käytännön tasolla nämä strategiset roolit jalkautetaan konkreettiseksi työnjakoiksi, jossa määritellään, kuka vastaa mistäkin jakelukanavan funktiosta. Frazier (1999, s. 235) korostaa artikkelissaan, että kanavan toiminnot voidaan jakaa osapuolten kesken monella eri tavalla riippuen heidän kyvykkyyksistään. SaaS-kontekstissa tämä vastuunjako noudattaa usein kaavaa, jossa päämies vastaa skaalautuvista elementeistä ja kumppani asiakaskohteisesta soveltamisesta. Tyrväinen ja Selin (2011, s. 10) toteavat artikkelissaan, että palveluntarjoaja vastaa tyypillisesti itse ohjelmiston ytimeistä, ylläpidosta ja tietoturvasta. Sen sijaan kumppanit ottavat vastuun niin sanotusti palvelun toimittamisesta ja sekä itse asiakassuhteesta. Tämä työnjako ei kuitenkaan ole aina näin selkeä. Sarker ja muut (2012, s. 325) huomauttavat omassa artikkelissaan, että syvemmissä kumppanuuksissa vastuut voivat limittyä. Kumppanit saattavat osallistua tuotekehitykseen antamalla palautetta tai rakentamalla omia lisäosiaan, ja toisaalta päämies saattaa osallistua suoraan suurimpien asiakkuuksien myyntityöhön. Jotta tällainen dynaaminen vastuunjako ei johda konflikteihin tai päällekkäiseen työhön, se vaatii selkeitä pelisääntöjä ja jatkuvaa koordinaatiota osapuolten välillä.

### **2.3.2 Kumppanuussuhteen laatu**

Kumppanuussuhteen laatu on ylätasoinen käsite, joka kuvaa asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen syvyyttä ja kestävyttä. Crosby ja muut (1990) lanseerasivat artikkelissaan termin alun perin kuvaamaan tilannetta, jossa asiakas voi luottaa palveluntarjoajan rehellisyyteen ja kykyyn suoriutua tehtävistään myös tulevaisuudessa. Erityisesti

monimutkaisten ja aineettomien palveluiden kontekstissa, jossa asiakas ei voi täysin etukäteen arvioida tuotteen toimivuutta, suhteen laatu toimii keskeisenä epävarmuutta vähentävänä tekijänä. Kun suhteen laatu on korkea, kumppani kokee, että päämies ei ainoastaan toimita sovittua teknologiaa, vaan toimii aktiivisesti kumppanin pitkän aikavälin etujen mukaisesti.

Akateemisessa aikaisemmassa kirjallisuudessa on vallalla vahva konsensus siitä, että suhteen laatu ei ole yksittäinen muuttuja, vaan se rakentuu useammasta ulottuvuudesta. Morgan ja Hunt (1994, s. 22) esittävät vaikutusvaltaisessa "sitoutumis-luottamus-teoriassaan", että onnistunut suhdemarkkinointi vaatii toteutuakseen nimenomaan kahta avaintekijää, eli luottamusta ja sitoutumista. Heidän mukaansa nämä kaksi tekijää erottavat aidosti tuottavat kumppanuudet niistä, jotka ovat vain transaktioihin perustuvia tai epäonnistumaan tuomittuja. Luottamus määritellään uskona toisen osapuolen luotettavuuteen ja suoraselkäisyyteen, kun taas sitoutuminen tarkoittaa osapuolen halua ylläpitää arvokkaaksi koettua suhdetta ja tehdä töitä sen jatkuvuuden eteen (Morgan & Hunt, 1994, s. 23). SaaS-liiketoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että kumppani on valmis investoimaan esimerkiksi henkilöstönsä kouluttamiseen päämiehen teknologiaan vain, jos hän luottaa päämiehen strategiaan.

Näiden kahden ydintekijän rinnalla tyytyväisyys nähdään usein kolmantena ulottuvuutena. Siinä missä luottamus on suuntautunut tulevaisuuteen ja uskoon kumppanin tulevasta käyttäytymisestä, tyytyväisyys on emotionaalinen reaktio, joka pohjautuu aiempiin kokemuksiin ja vuorovaikutukseen. Palmatierin ja muiden (2006, s. 138) mukaan tyytyväisyys, luottamus ja sitoutuminen ovatkin toisiinsa kietoutuneita. Korkea tyytyväisyys aiempiin kohtaamisiin rakentaa luottamusta, mikä puolestaan on edellytys pitkäjänteiselle sitoutumiselle. Kuitenkin pelkkä tyytyväisyys ei yksinään takaa suhteen jatkuvuutta, jos luottamus tulevaan puuttuu. Ulagan ja Eggertin (2006, s. 128) havaintojen mukaan strategisissa liikesuhteissa onkin oleellista ymmärtää, että vaikka kustannustehokkuus voi luoda tyytyväisyyttä, vasta suhteen tuottama ylivoimainen arvo ja luottamus synnyttävät sellaista sitoutumista, joka kestää kilpailijoiden hintapaineet.

## 2.4 Jakelukanavarakenteen vaikutus kumppanuussuhteeseen

Edellisissä luvuissa on käsitelty erikseen jakelukanavia ja kumppanuussuhteen laatutekijöitä. Nämä kaksi kokonaisuutta eivät kuitenkaan ole erillisiä tämän tutkimuksen kannalta, vaan ne ovat erottamattomasti sidoksissa toisiinsa. Tämän tutkimuksenkin ulkopuolella nämä kaksi kokonaisuutta nivoutuvat tiukasti yhteen. Valittu jakelukanavarakenne luo ne raamit ja sen toimintaympäristön, jossa kumppanuussuhde elää ja kehittyy. Frazier (1999, s. 226) toteaa artikkelissaan, että kanavien organisointi ja johtaminen ovat kolikon kaksi puolta. Yrityksen tekemät rakenteelliset päätökset määrittävät väistämättä sitä, millaista vuorovaikutusta, kontrollia ja hallintaa suhde edellyttää toimiakseen tehokkaasti.

SaaS-liiketoiminnassa tämä yhteys korostuu erityisellä tavalla. Koska fyysistä tuotetta ei siirretä, kanavan rakenne määrittää ensisijaisesti sen, miten tieto, arvo ja luottamus virtaavat päämieheltä loppuasiakkaalle ja takaisin. Morganin ja Huntin (1994, s. 22) sitoutumis-luottamus-teorian mukaan suhteen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin osapuolet pystyvät rakentamaan keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Kanavarakenne voi toimia tässä joko mahdollistajana tai hidasteena. Esimerkiksi suorassa kumppanuudessa vuorovaikutus on välitöntä, kun taas moniportaisessa mallissa välikädet voivat luoda etäisyyttä, joka haastaa luottamuksen syntymisen. Palmatier ja muut (2006, s. 136) huomauttavatkin meta-analyysissään, että kanavakonteksti toimii merkittävänä moderaattorina. Se vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaasti erilaiset suhteenhallintakeinot kääntyvät taloudelliseksi tulokseksi ja koetuksi laaduksi. Tässä luvussa syvennytäänkin vielä siihen, miten nämä rakenteelliset valinnat konkreettisesti vaikuttavat kumppanuussuhteeseen. Tämä luo perustaa empiiriselle osalle, jossa varsinaista tutkimusta tehdään.

### 2.4.1 Päämies-agenttisuhte jakelukanavissa

Jakelukanavien tietynlaista dynamiikkaa ja niissä väistämättä ilmeneviä jännitteitä voidaan jäsenellä päämies-agenttiteorian avulla. Markkinoinnin kontekstissa tämä

asetelma syntyy esimerkiksi tämän tutkimuksen kontekstissa SaaS-palveluntarjoajan delegoidessa myynti- tai palvelutehtäviä itsenäiselle kumppanille. Tässä suhteessa palveluntarjoaja on päämies ja kumppani on agentti. Bergen ja muut (1992, s. 1) huomauttavat artikkelissaan, että tällaiset suhteet ovat välttämättömiä resurssien rajallisuuden vuoksi, mutta niihin sisältyy kaksi rakenteellista ongelmaa. Nämä ovat tavoitteiden eroavaisuudet ja tiedon epäsymmetria. Osapuolten intressit eivät läheskään aina kohtaa. Kumppani voi esimerkiksi priorisoida lyhyen aikavälin komissioita päämiehen toivoman pitkän aikavälin asiakkuuden kehittämisen sijaan. Tämä tiedollinen epätasapaino luo pohjan kahdelle merkittävälle riskille, joita Bergen ja muut (1992, s. 2) kutsuvat kätkeytyksi tiedoksi ja kätkeytyksi toiminnaksi. Kätkeyty tieto ilmenee väärän valinnan riskinä, jolloin päämies ei voi varmistua kumppanin todellisista kyvykkyyksistä ennen sopimusta. Kätkeyty toiminta puolestaan viittaa tilanteeseen, jossa kumppani voi valvonnan puutteessa toimia opportunistisesti tai vähentää panostustaan, jos kokee sen itselleen edulliseksi.

Näiden riskien hallitsemiseksi ja kanavan toimivuuden takaamiseksi päämies tarvitsee tehokkaita koordinaatiomekanismeja. Celly ja Frazier (1996, s. 200–201) erottelevat nämä toimet tulospohjaiseen ja käyttäytymispohjaiseen koordinaatioon. Tulospohjaisessa mallissa päämies asettaa kumppanille selkeät numeeriset tavoitteet, ja palkitsee niiden saavuttamisesta, jättäen keinot kumppanin valittavaksi. Käyttäytymispohjainen ohjaus puolestaan pureutuu syvemmälle prosessiin, jolloin päämies pyrkii vaikuttamaan esimerkiksi myyntitapoihin tai palveluprosesseihin. Erityisesti SaaS-liiketoiminnassa, jossa markkinat ovat usein epävakaat ja tulosten syy-yhteydet vaikeasti todennettavissa, pelkkä tulosjohtaminen voi Cellyn ja Frazierin (1996, s. 207) mukaan johtaa osaoptimointiin. Siksi kestävä päämies-agenttisuhte edellyttää usein molempien ohjausmallien yhdistämistä sekä luottamuksen rakentamista, jotta osapuolten erisuuntaiset tavoitteet saadaan sovitettua yhteen pitkällä aikavälillä.

#### 2.4.2 Kanavarakenteen vaikutus kumppanuussuhteen laatuun

Erilaiset jakelukanavarakenteet luovat väistämättä erilaisen perustan kumppanuussuhteen kehittymiselle, sillä ne määrittelevät osapuolten välisen fyysisen ja organisatorisen etäisyyden. Suorassa kumppanimallissa, jossa SaaS-palveluntarjoaja on suoraan yhteydessä kumppaniin, tämä etäisyys on tyypillisesti lyhyt. Tämä mahdollistaa tiiviin vuorovaikutuksen. Kun kanavaan lisätään portaita, etäisyys päämiehen ja asiakasrajapinnassa toimivan kumppanin välillä kasvaa. Frazier (1999, s. 232) tuo artikkelissaan esille, että monimutkaisemmissa kanavarakenteissa informaation kulku hidastuu ja riski strategisten viestien vääristymiselle kasvaa. Tämä rakenteellinen etäisyys luo haasteen erityisesti SaaS-liiketoiminnassa, jossa arvonluonti perustuu jatkuvaan ja ajantasaiseen tietoon tuotteen kehityksestä ja asiakastarpeista.

Etäisyyden kasvu heijastuu suoraan luottamuksen rakentumiseen, joka on yksi kumppanuussuhteen laadun kulmakivistä. Morganin ja Huntin (1994, s. 25) sitoutumis-luottamus-teorian mukaan avoin ja oikea-aikainen kommunikaatio on keskeinen edellytys luottamuksen synnylle. Moniportaisessa rakenteessa, jossa suora yhteys puuttuu, syntyy helposti Bergenin ja muiden (1992, s. 2) kuvaama informaatioepäsymmetria. Päämies ei siis tiedä, mitä kentällä tapahtuu ja kumppani ei taas tunne päämiehen tavoitteita. Tämä tietovaje voi johtaa epäilyksiin toisen osapuolen motiiveista ja heikentää koettua luottamusta, mikäli sitä ei kompensoida tehokkailla johtamismalleilla ja läpinäkyvyydellä.

Kanavarakenne toimii myös merkittävänä moderaattorina sille, miten sitoutuminen suhteeseen muodostuu ja miten tehokkaita erilaiset suhteenhallintakeinot ovat. Palmatierin ja muiden (2006, s. 149) meta-analyysi osoittaa, että suhdemarkkinoinnin keinot purevat eri tavoin riippuen kanavan luonteesta. Tilanteissa, joissa tuote tai palvelu on monimutkainen ja vaatii paljon räätälöintiä, niin henkilökohtaiset suhteet ja suora tuki korostuvat sitoutumisen ajureina. Jos kanavarakenne estää tämän suoran tuen, kumppanin sitoutuminen saattaa kohdistua päämiehen sijasta välikäteen. Tämä voi heikentää päämiehen brändiuskollisuutta ja kontrollia asiakaskokemuksesta.

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei etäisyys itsessään automaattisesti tuhoa suhteen laatua, vaan kyse on siitä, miten rakennetta johdetaan. Frazier (1999, s. 230) painottaa artikkelissaan juuri sitä, että konfliktit kanavissa kumpuavat usein epäselvistä rooleista tai tavoitteiden ristiriidoista, joita väärin valittu rakenne voi pahentaa. Moniportaisessa mallissa roolit voivat itse asiassa olla selkeämpiä, jos jakelija hoitaa rutiinit ja logistiikan, jolloin päämies voi keskittyä strategiseen tukeen. Olennaista on, että valittu kanavarakenne ja siinä käytettävät koordinaatiomekanismit tukevat molempien osapuolten tavoitteita ja vähentävät koettua epävarmuutta.

## **2.5 Katsaus Nexetic Oy:n liiketoimintaympäristöön**

Tutkimuksen toimeksiantajayritys operoi kansainvälisesti voimakkaasti kasvavalla SaaS-varmuuskopioinnin toimialalla. Markkinan kasvua ja kehitystä määrittää ensisijaisesti organisaatioiden nopea siirtyminen pilvipohjaisiin työskentelyalustoihin, joita ovat esimerkiksi Microsoft 365 -ympäristö. Vaikka pilvipalveluiden käyttö on arkipäiväistynyt, markkinassa vallitsee edelleen merkittävä harha. Monet organisaatiot nimittäin olettavat virheellisesti, että pilvipalveluntarjoaja huolehtii automaattisesti datan palautettavuudesta kaikissa tilanteissa (Kerscher, 2025). Alan keskeinen toimintaperiaate on kuitenkin niin kutsuttu jaetun vastuun malli. Esimerkiksi Microsoft (n.d.) määrittelee yksiselitteisesti, että palveluntarjoaja vastaa infrastruktuuristaan ja sen toimivuudesta, kun taas vastuu itse datan hallinnasta ja suojauksesta jää aina asiakkaalle. Tämä rakenteellinen vastuunjako luo kysynnän kolmannen osapuolen varmuuskopiointiratkaisuille, joiden markkinan ennustetaan kasvavan lähes 10 prosentin vuosivauhtia vuosina 2024–2030 (Intel Market Research, 2025).

Liiketoimintaympäristöä muokkaavat voimakkaasti myös kiristynvä sääntely ja kyberturvallisuusvaatimukset, jotka toimivat ajureina erityisesti eurooppalaisille toimijoille. Euroopan unionin uusi NIS2-direktiivi, joka tuli Suomessa voimaan kansallisena lainsäädäntönä vuonna 2024, asettaa entistä tiukempia vaatimuksia kriittisten toimialojen yrityksille huolehtia liiketoiminnan jatkuvuudesta ja toimitusketjun turvallisuudesta (DNA Oyj,

2024). Direktiivi ei koske vain suuryrityksiä, vaan se heijastuu toimitusketjuvaatimusten kautta myös pk-sektoriin, velvoittaen yrityksiä varmistamaan datansa palautettavuuden kyberhäiriötilanteissa (OpenKRITIS, n.d.). Samaan aikaan tietosuojavaatimukset, eli GDPR ovat nostaneet datasuvereniteetin keskeiseksi valintakriteeriksi. Organisaatiot ovat yhä varovaisempia siirtämään dataansa Euroopan talousalueen ulkopuolelle, mikä luo kilpailuetua toimijoille, jotka pystyvät takaamaan datan säilytyksen EU:n sisällä (Dittmar & Indrenius, 2025).

Asiakaskäyttäytymisessä on havaittavissa selkeä trendi, jossa IT-palveluiden hankinta siirtyy yhä enemmän transaktiopohjaisesta ostamisesta kohti palvelullistamista. Yhä useampi pk-yritys ulkoistaa IT-infrastruktuurinsa hallinnan kumppaneille sen sijaan, että yläpitäisi omaa IT-osastoa. Tämä kehitys muuttaa ohjelmistoyhtiöiden jakelulogiikkaa radikaalisti. Loppuasiakas ei useinkaan enää valitse yksittäistä teknologiaa, vaan luottaa kumppanin suositukseen ja palvelukokonaisuuteen (Zylo, 2025). Tässä markkinaympäristössä ohjelmistotoimittajan menestys ei riipu pelkästään tuotteen teknisestä ylivertauudesta, vaan kyvystä integroitua saumattomaksi osaksi kumppanin palvelutarjoamaa ja liiketoimintaprosesseja.

Kilpailun kiristyessä pelkkä tekninen kyvykkyys ei enää riitä erottautumistekijäksi, sillä monet SaaS-varmuuskopiointiratkaisut ovat ominaisuuksiltaan lähentyneet toisiaan. Tässä ympäristössä jakelukumppanit toimivat merkittävinä portinvartijoina. He valitsevat monista tarjolla olevista teknologioista vain muutaman, jotka ottavat osaksi omaa palveluportfoliotaan (Zylo, 2025). Kumppanin valintakriteereissä painottuvat yhä enemmän teknologian ohella liiketoiminnallinen helppous. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi laskutuksen automaatio, teknisen tuen saatavuus ja myynnin jatkuva tuki. Nexeticille ja muille toimijoille tämä tarkoittaa sitä, että kilpailua ei käydä vain loppuasiakkaan lompakosta, vaan ensisijaisesti kumppanin huomiosta ja sitoutumisesta. Menestyminen edellyttää sitä, että palveluntarjoaja pystyy osoittamaan konkreettista lisäarvoa kumppanin omalle liiketoiminnalle, esimerkiksi parantamalla tämän katetta tai vähentämällä manuaalista työtä.

Huomautuksena mainittakoon, että osa tässä luvussa esitetyistä toimialaa koskevista havainnoista perustuu tutkijan omaan asiantuntemukseen ja kokemukseen työskentelystä kohdeyrityksen palveluksessa. Tätä taustatietoa on hyödynnetty erityisesti markkinan hiljaisten signaalien ja kumppanikentän dynamiikan tunnistamisessa.

## 2.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen keskeisen kokonaisuuden ympärille, eli SaaS-liiketoiminnan palvelukeskeiselle luonteelle, jakelukanavien rakenteellisille valinnoille sekä kumppanuussuhteen laadulle. SaaS-liiketoiminnassa arvo ei synny yksittäisestä transaktiosta, vaan jatkuvasta palvelusta ja vuorovaikutuksesta. Tässä ympäristössä kumppanuus ei ole vain tuotteen siirtämistä välikäden kautta loppuasiakkaalle, vaan prosessi, jossa arvoa luodaan yhdessä. Päämiehen rooli on toimia alustan ja teknologian mahdollistajana, kun taas kumppani tuo yhtälöön asiakasymmärryksen ja paikallisen palvelun.

Jakelukanavarakenne luo ne fyysiset ja organisatoriset puitteet, joissa tämä yhteistyö tapahtuu. Tutkimuksessa tunnistetut rakenteet eroavat toisistaan siinä, kuinka monta välikättä päämiehen ja kumppanin välillä on. Teoria osoittaa, että päämiehen ja agentin välillä vallitsee luontainen jännite, joka kumpuaa tavoitteiden eroavaisuuksista ja tiedon epäsymmetriasta. Mitä moniportaisempi kanavarakenne on, sitä suuremmaksi kasvaa rakenteellinen etäisyys, mikä lisää riskiä väärinymmärryksille ja vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Viitekehysten ytimessä ja tavoiteltuna lopputulemana on kumppanuussuhteen laatu, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan kumppanin kokemuksen kautta. Suhteen laatu rakentuu kolmesta toisiinsa kietoutuneesta ulottuvuudesta, eli luottamuksesta, sitoutumisesta ja tyytyväisyydestä. Nämä tekijät eivät ole vain pehmeitä arvoja, vaan liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiä edellytyksiä. Luottamus vähentää

koettua epävarmuutta, tyytyväisyys lujittaa yhteistyötä ja sitoutuminen varmistaa, että kumppani on valmis investoimaan suhteeseen pitkällä aikavälillä.

Teoreettinen synteesi osoittaa, että valittu kanavarakenne toimii merkittävänä taustamuuttujana sille, millaiset edellytykset laadukkaan kumppanuussuhteen syntymiselle on olemassa. Rakenteellinen etäisyys voi vaikeuttaa luottamuksen syntymistä ja heikentää sitoutumista, mikäli sitä ei kompensoida tehokkailla johtamismekanismeilla, avoimella kommunikaatiolla ja selkeällä työnjaolla. Tutkimuksen empiirisessä osassa tätä viitekehystä hyödynnetään analysoitaessa, miten toimeksiantajayrityksen kumppanit kokevat kumppanuussuhteen eri kanavarakenteissa ja miten päämies-agenttisuhteen haasteet ilmenevät käytännön liiketoiminnassa. **Kuvio 2** havainnollistaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten.



**Kuvio 2.** Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

### 3 Metodologia

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen empiirisen osion toteuttamiseksi tehdyt metodologiset valinnat. Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle selkeä kuva siitä, miten tutkimus on käytännössä toteutettu aina tutkimusotteen valinnasta kerätyn aineiston analysointiin ja tulosten arviointiin saakka. Koska tutkimuksen keskiössä ovat ihmisten väliset suhteet ja subjektiiviset kokemukset, menetelmien huolellinen kuvaaminen on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen uskottavuuden kannalta.

Luku etenee johdonmukaisesti tutkimusprosessin vaiheiden mukaisesti. Aluksi käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa ja perustellaan laadullisen tutkimusotteen sekä abduktiivisen päättelyn soveltuvuus tämän tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tämän jälkeen kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimusaineiston kerääminen, joka on toteutettu teemahaastatteluina toimeksiantajayritys Nexetic Oy:n eri jakelukanavissa toimiville kumppaneille. Tämän jälkeen syvennyttään aineiston analysointimenetelmiin ja avataan, kuinka aineisto on käsitelty ja teemoitettu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Lopuksi arvioidaan kriittisesti koko tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä pohditaan tutkijan oman position vaikutusta tutkimusprosessiin.

#### 3.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu laadullinen tutkimusote. Tutkimuksen kohteena ovat toimeksiantajayritys Nexetic Oy:n kumppanien subjektiiviset kokemukset, heidän näkemyksensä ja heidän kokemansa kumppanuussuhteen laadusta eri jakelukanavarakenteissa. Koska nämä ilmiöt perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, asenteisiin ja tulkintoihin, niitä on haastavaa tavoittaa tai mitata luotettavasti pelkillä määrällisillä mittareilla. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiöiden syvällisen ymmärtämisen ja on erityisen perusteltu valinta silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin "miten" ja "miksi" tutkittavat ilmiöt tapahtuvat ja millaisia merkityksiä niille annetaan (Eriksson & Kovalainen, 2016 s. 27). Kumppanuussuhteen rakennuspalikoita

on tässä tutkimuskontekstissa tarkoituksenmukaisinta tutkia nimenomaan laadullisesti, jotta ymmärretään ne moninaiset mekanismit ja syy-seuraussuhteet, jotka vaikuttavat kanavarakenteiden pintatason taustalla.

Tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä tarkastellaan intensiivisesti ja syvällisesti tiettyä rajattua ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. Dubois ja Gadden (2002, s. 554) mukaan ilmiön ja sen kontekstin välinen vuorovaikutus ymmärretäänkin usein parhaiten juuri syvällisten tapaustutkimusten avulla. Tässä tutkimuksessa tapauksena toimii yksi tietty yritys, Nexetic Oy, sekä sen ympärille rakentuva moninainen jakelukanavaverkosto. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan saavuttaa syvällinen ymmärrys kumppanuussuhteista nimenomaan tässä kyseisessä liiketoimintakontekstissa. Kuten Dubois ja Gadde (2002, s. 558) artikkelissaan toteavat, silloin kun tutkimusongelma suuntautuu monimutkaisten rakenteiden ja toisistaan riippuvaisten muuttujien analysointiin, on usein tuloksetkaampaa syventyä yhteen tapaukseen kuin pyrkiä lisäämään tutkittavien tapausten määrää. Yhden tapauksen tutkiminen mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen laajuuden sijasta syvyyssuunnassa. Tapaustutkimus onkin ihanteellinen tutkimusstrategia silloin, kun tavoitteena on ymmärtää syvällisesti yksittäisen ympäristön sisäistä dynamiikkaa ja rakentaa uutta teoriaa ennestään vähän tutkituista ilmiöistä (Eisenhardt, 1989, s. 534, 548).

Tutkimuksen päättelylogiikkana sovelletaan abduktiivista lähestymistapaa. Abduktiivinen ote eroaa puhtaasta induktiosta ja deduktiosta siinä, että teorian ja empirian välillä käydään jatkuvaa, vastavuoroista vuoropuhelua. Prosessin ytimessä on jatkuva edestakainen liike teorian ja empiiristen havaintojen välillä, jolloin tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä yhteensopivuus ja vastaavuus näiden kahden eri maailman kesken (Dubois & Gadde, 2002, s. 555–556). Toisin kuin puhtaassa induktiossa, abduktiivisessa analyysissä korostuu tutkijan luova päättelyprosessi, jossa yllättävien empiiristen havaintojen pohjalta pyritään tuottamaan uusia hypoteeseja ja teoreettisia oivalluksia (Timmermans & Tavory, 2012, s. 170).

Käytännössä abduktiivinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että tutkijalla on tutkimusta aloittaessaan etukäteen muodostettu teoreettinen viitekehys, joka ohjaa empiirisen aineiston keräämistä. Viitekehys ei kuitenkaan ole kiveen hakattu, vaan se on luonteeltaan tiukka mutta kehittyvä, mikä jättää aidosti tilaa aineistosta nouseville uusille löydöksille (Dubois & Gadde, 2002, s. 558). Empiiriset havainnot voivat nostaa esiin uusia, ennalta-arvaamattomia ulottuvuuksia kumppanuussuhteista, jotka vuorostaan ohjaavat tutkijaa palaamaan teoriaan ja täydentämään sitä uusilla käsitteillä (Dubois & Gadde, 2002, s. 555). Tämä lähestymistapa on poikkeuksellisen hedelmällinen silloin, kun tutkijan tavoitteena on löytää uusia asioita, muuttujia ja suhteita. Abduktiivisuus mahdollistaakin olemassa olevien teorioiden jatkokehittämisen ja tarkentamisen tutkittavan tapauksen valossa (Dubois & Gadde, 2002, s. 559).

### **3.2 Aineiston kerääminen**

Tämän tutkimuksen ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Menetelmä valittiin, koska se vapauttaa haastattelutilanteen tiukasta rakenteesta ja tuo esiin tutkittavien oman äänen, mahdollistaen heidän elämysmaailmansa ja asioille antamiensa merkitysten syvällisen tarkastelun (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelurunko rakennettiin suoraan tutkimuksen toisessa luvussa esitellyn teoreettisen viitekehyyksen pohjalta. Haastattelut etenivät neljän pääteeman varassa, jotka olivat taustatiedot, jakelukanavarakenne ja työnjako, yhteistyön dynamiikka sekä kumppanuussuhteen laatu.

Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin harkinnanvaraista otantaa (Puusa ja muut, 2020). Tämä tarkoittaa, että haastateltavia ei valittu satunnaisesti, vaan tutkimukseen valikoitiin tarkoituksenmukaisesti sellaisia avainhenkilöitä, joilla on suoraa päätäntävaltaa ja käytännön kokemusta Nexetic Oy:n kumppanuudesta. Tutkimusta varten

haastateltiin yhteensä 12 henkilöä. Tutkimuksen vertailuasetelman mahdollistamiseksi haastateltavat jaettiin tasaisesti tutkittavien kolmen jakelukanavarakenteen kesken siten, että jokaisesta kanavasta valittiin neljä edustajaa. Valikoidut jakelukanavarakenteet olivat suora kumppanuus, jakelijavetoinen malli sekä moniportainen verkosto. Moniportaisella verkostolla tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen jakelukanavaa, jossa toimeksiantajan ja kumppanin välissä on kaksitasoinen kumppani. Tarkemmat tiedot haastateltavista, organisaatioista ja itse haastatteluista on koottu **taulukkoon 1**.

Haastattelu	Työnimike (Titteli)	Kokemus organisaatiossa (vuotta)	Organisaation toimiala	Liikevaihto [milj. € / 2024]	Henkilöstömäärä / 2024	Haastattelutapa	Kesto
<b>Suora kumppanuus (A-D)</b>							
A	Senior Sales Manager	4	IT-tuki ja -ylläpito	2,9	20	Nexetic toimistolla	40min
B	Sales Director	3	IT-konsultointi, IT palvelut	115,7	653	Microsoft Teams	41min
C	Director of Channel and Multivendor	4	Liikkeenjohdon konsultointi	320,8	90	Microsoft Teams	43min
D	Sales Manager	13	Internet-palvelut	16	37	Microsoft Teams	48min
<b>Jakelijavetoinen malli (E-H)</b>							
E	Account Manager	6	Liikkeenjohdon konsultointi	8,8	44	Microsoft Teams	34min
F	Modern Workplace Lead	5	IT-palvelut	3,2	19	Microsoft Teams	52min
G	Product Manager	7	ICT-palvelut	79,2	403	Microsoft Teams	44min
H	Yrittäjä	12	IT-konsultointi, IT-palvelut	1,6	5	Microsoft Teams	50min
<b>Moniportainen verkosto (I-L)</b>							
I	Sales Director	4	IT-konsultointi, IT-palvelut	85	297	Microsoft Teams	36min
J	Director	4	IT-konsultointi, IT-palvelut	133	368	Microsoft Teams	50min
K	Director of IT & Business Development	1	IT-palvelut	3,4	19	Microsoft Teams	44min
L	Sales Director	25	Sovellukset ja ohjelmistot	1,5	12	Microsoft Teams	38min

**Taulukko 1.** Kooste haastatteluista

Haastattelut toteutettiin ajanjaksolla 5.–13. maaliskuuta 2026. Yhteensä 12 haastattelusta 11 järjestettiin etäyhteyksin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä, ja yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten. Yksittäisen haastattelun kesto vaihteli noin 40 ja 60 minuutin välillä. Koska työskentelen toimeksiantajayrityksen palveluksessa, haastattelutilanteissa kiinnitin erityistä huomiota luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentamiseen. Painotin haastateltaville ehdotonta anonymiteettiä ja rohkaisin heitä tuomaan esiin myös kriittisiä näkemyksiä yhteistyön haasteista, jotta kerättävä aineisto vastaisi mahdollisimman todenmukaisesti heidän subjektiivista kokemustaan kumppanuussuhteen tilasta.

Kaikki 12 haastattelua nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta pystyin haastattelutilanteessa keskittymään täysipainoisesti vuorovaikutukseen ja tarkentavien lisäkysymysten esittämiseen. Nauhoitusten jälkeen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon huolellisesti myöhempää analyysivaihetta varten. Litteroitua aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 370 sivua, mikä muodosti tutkimukselle poikkeuksellisen laajan tekstiaineiston.

### **3.3 Aineiston analysointi**

Aineiston analysointivaihe käynnistyi välittömästi haastattelujen päätyttyä. Koska haastattelut oli taltioitu ääni- ja videotallenteina, ensimmäinen askel oli aineiston litterointi eli puheen kirjoittaminen tekstimuotoon. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan litteroinnin tarkkuus tulee suhteuttaa tutkimuksen tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olivat kumppanien kokemukset, liiketoiminnalliset näkemykset ja suhteen laatu, eikä niinkään kielelliset nyanssit tai tautot. Siksi litterointi toteutettiin asiasältöä painottaen. Kuten edellisessä alaluvussa todettiin, litteroitua tekstiaineistoa kertyi yhteensä 370 sivua, mikä muodosti analyysin perusmateriaalin.

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikkien laadullisten aineistojen analysoinnissa, ja sen tarkoituksena on muodostaa hajallaan olevasta aineistosta tiivistetty ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kadottamatta sen informaatioarvoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Koska tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on abduktiivinen, myös analyysiprosessi noudatteli teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaavassa analyysissa aineiston luokittelua ohjaa ennalta valittu teoreettinen viitekehys, mutta analyysi ei silti typisty pelkäksi teorian testaamiseksi, vaan aineistolle annetaan tilaa tuottaa uusia teemoja.

Käytännössä analyysiprosessi eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa luin 370-sivuisen aineiston läpi useita kertoja hahmottaakseni kokonaisuuden ja tullakseni sinuiksi aineiston kanssa. Toisessa vaiheessa aloin etsiä aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaisia säännönmukaisuuksia, toistuvuuksia ja eroja eri kanavarakenteiden välillä. Koodasin nämä havainnot sekä pelkistin ne.

Kolmannessa vaiheessa ryhmittelin havainnot ja luokittelin teemoittain. Teemoittelua ohjasi teoreettinen viitekehys, ja pääteemoiksi muodostuivat muun muassa rakenteellinen etäisyys, tavoitteiden eroavaisuudet, luottamuksen rakentuminen ja sitoutumisen ajurit. Teoriaohjaavuuden ansiosta näiden pääteemojen alle pystyttiin kuitenkin muodostamaan aineistosta nousseita, käytännönläheisiä alateemoja. Lopuksi näitä teemoitettuja tuloksia tulkittiin peilaten niitä päämies-agenttiteoriaan sekä suhdemarkkinoinnin kirjallisuuteen.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei perinteisesti nojauduta yksinomaan määrällisen tutkimuksen käsitteisiin, sillä ihmisten subjektiivisia kokemuksia ei voida mitata matemaattisen objektiivisesti. Sen sijaan huomio kiinnittyy koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen, johdonmukaisuuteen ja uskottavuuteen (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tapaustutkimuksissa, joissa sovelletaan abduktiivista lähestymistapaa, tutkimuksen laatu ja uskottavuus rakentuvat erityisesti tutkimusprosessin loogisen johdonmukaisuuden ja teorian vahvan empiirisen perustelun varaan. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty rakentamaan tekemällä metodologiset valinnat, aineistonkeruu ja analyysivaiheet lukijalle mahdollisimman läpinäkyviksi ja perustelemalla ne huolellisesti.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on laaja. Haastattelin tutkimusta varten yhteensä 12 asiantuntijaa kolmesta eri kanavarakenteesta, ja aineistosta kertyi peräti 370 sivua litteoitua tekstiä. Tämä aineiston laajuus ja saturoituminen lisäävät tulosten uskottavuutta merkittävästi. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelun luotettavuutta

tukee myös menetelmän joustavuus. Vaikka teemat oli etukäteen mietitty teorian pohjalta, haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja tuoda esiin omia merkityksiään. Tämä vähensi johdattelun riskiä ja varmisti, että analyysiin nousi aitoja, kumppanien arjesta kumpuavia havaintoja pelkkien tutkijan oletusten sijaan.

Tutkimuksen luotettavuuden ja objektiivisuuden arvioinnin kannalta on välttämätöntä avata rehellisesti oma positioni tutkijana. Toimin itse tutkijan roolin ohella toimeksiantajayritys Nexetic Oy:n palveluksessa, mikä tarkoittaa, että minulla on tutkimusasetelmassa kaksoisrooli. Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat ennako-oletukset ja sidokset vaikuttavat aina tulkintoihin, ja siksi ne on tiedostettava ja tuotava avoimesti esiin. Laadullisen tutkimuksen korkeaa laatua ja uskottavuutta rakennetaankin tutkijan vilpittömyyden ja itsekriittisen reflektion kautta, jolloin omat subjektiiviset arvot, ennako-oletukset ja sidonnaisuudet tuodaan läpinäkyvästi esiin (Tracy, 2010, s. 840–841). Työsuhteeni Nexeticiin oli tutkimuksen kannalta merkittävä vahvuus. Minulla on syvälinen esiyymmärrys SaaS-varmuuskopiointimarkkinasta, kanavarakenteista ja alan terminologiasta, minkä ansiosta pystyin haastattelutilanteissa pureutumaan suoraan liiketoiminnallisten ilmiöiden ytimeen.

Toisaalta tähän rooliin liittyi ilmeinen riski subjektiivisesta vinoumasta ja houkutuksesta tulkita tuloksia oman työnantajani kannalta liian suotuisasti. Tämän riskin minimoimiseksi kiinnitin koko prosessin ajan erityistä huomiota objektiivisuuteeni. Vältin haastattelutilanteissa johdattelevia kysymyksiä ja pyrin aktiivisesti luomaan ilmapiirin, jossa myös kaikki Nexeticin toimintaan ja kumppanuuteen kohdistuva kriittinen palaute oli sallittua ja tervetullutta. Analyysivaiheessa käsittelin nämä kriittiset havainnot rehellisesti enkä pyrkinyt kaunistelemaan haasteita. Abduktiivinen tutkimusote toimi tässä suhteessa erinomaisena laadunvarmistajana, sillä se pakotti minut jatkuvasti peilaamaan ja haastamaan omia ennakkokäsityksiäni kerätyn empiirisen aineiston valossa.

Tutkimuksen eettisyys ja luottamuksellisuus olivat tämän tutkimuksen ehdottomia perusedellytyksiä, sillä asiantuntijat arvioivat haastatteluissa oman päämiehensä toimintaa,

yhteistyön kipupisteitä sekä kilpailijoiden ratkaisuja. Noudatin tutkimuksessa tarkasti hyvää tieteellistä käytäntöä. Ennen haastattelujen alkua kerroin kaikille osallistujille tutkimuksen tarkoituksen ja pyysin heiltä suostumuksen tilanteen nauhoittamiseen. Vakuutin osallistujille ehdottoman anonymiteetin. Heidän omia tai heidän edustamiensa organisaatioiden nimiä ei tulla julkaisemaan valmiissa työssä. Aineiston litterointivaiheessa poistin tekstistä myös kaikki sellaiset yksityiskohtaiset tunnistetiedot ja asiayhteydet, joiden perusteella yksittäinen vastaaja tai yritys voitaisiin epäsuorasti tunnistaa. Kerättyä aineistoa ja nauhoitteita säilytettiin tietoturvallisesti suojattuna, ja ne hävitetään asianmukaisesti koko tutkimusprosessin päätyttyä.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen empiirisen aineiston keskeiset tulokset. Luku vastaa tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen alatavoitteeseen analysoimalla empiirisesti, miten eri jakelukanavarakenteet vaikuttavat kumppanin luottamukseen ja sitoutumiseen, sekä tunnistamalla ne mekanismit, jotka tukevat kumppanin tyytyväisyyttä. Analyysia peilataan teoreettiseen viitekehukseen. Kerättyjä empiirisiä havaintoja peilataan systemaattisesti SaaS-liiketoiminnan erityispiirteisiin, päämies-agenttisuhteen dynamiikkaan sekä suhteen laadun osatekijöihin, jotta ilmiöiden taustalla vaikuttavat mekanismit saadaan näkyviksi. Luvun rakenne seuraa teorialuvun teemoja, ja analyysissä vertaillaan jatkuvasti kolmea tutkimuskohteena olevaa kanavarakennetta. Tämä vertaileva tapa auttaa tunnistamaan, miten rakenteellinen etäisyys vaikuttaa yhteistyön arkeen ja laatuun eri portaissa. Luvun lopussa luodaan katsaus Nexetic Oy:n liiketoimintapotentiaaliin ja kilpailuedun esteisiin kumppanien silmin. Tämä empiirinen kokonaisuus luo pohjan tutkimuksen kolmannen alatavoitteen saavuttamiselle, eli uuden strategisen kumppanuusmallin rakentamiselle työn johtopäätösluvussa.

### 4.1 Jakelukanavarakenteet ja työnjaon dynamiikka

Jakelukanavat muodostavat vuorovaikutuksellisia rakenteita, joissa eri osapuolet suorittavat toisiaan täydentäviä tehtäviä arvon luomiseksi (Anderson & Narus, 1990, s. 42–44). SaaS-liiketoiminnassa työnjako noudattaa aiemman kirjallisuuden perusteella usein mallia, jossa päämies vastaa ydinohjelmistosta ja skaalautuvuudesta, kun taas kumppani ottaa vastuun asiakaskohtaisesta soveltamisesta ja palvelun toimittamisesta (Tyrväinen & Selin, 2011, s. 10). Empiriassa tämä dynamiikka näyttyy monivivahteisena, ja kanavan portaiden määrä muuttaa merkittävästi sitä, miten työnjako ja vastuut jäsentyvät arjessa.

Suorassa kumppanuudessa roolijako koetaan pääsääntöisesti selkeäksi ja toisiaan täydentäväksi. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että suorat kumppanit näkevät Nexeticin roolin puhtaasti teknologian tuottajana ja syväasiantuntijana, kun taas kumppani toimii

asiakkaan luotettuna neuvonantajana ja kokonaispalvelun tuottajana. Vaikka Nexeticin voimakas kasvu on tehnyt osasta yhteistyöprosesseista vielä muotoutumattomia, suorat kumppanit arvostavat mallin ketteryyttä. Roolien limittyminen nähdään pikemminkin joustavuutena kuin ongelmana.

*"Me täydennetään toisiamme, että te tuotte sen ratkaisun. Teidän intressissä on myydä SaaS-palvelua [...] ja me tuodaan asiakkaalle luottamus siitä, että meillä on palvelumalli. Me toimitaan sen SaaS-alustan puitteissa kumppanina asiakkaalle." (H-B, suora kumppanuus)*

Jakelijavetoisessa mallissa jakelijan rooli näyttäytyy aineiston valossa puhtaasti transaktionaalisena. Aiemmassa kirjallisuudessa jakelijan rooli on usein kuvattu logistiikan ja voilymien hallinnan "moottorina", joka ei tarjoa syvällistä teknistä tukea (Hu & McNaughton, 2011, s. 101). Haastattelujen perusteella kumppanit eivät koe jakelijan tuovan itse SaaS-varmuuskopiointipalveluun tai myyntityöhön minkäänlaista laadullista tai teknistä lisäarvoa. Jakelijan olemassaolo kanavassa kuitenkin perustellaan liiketoiminnallisella tehokkuudella. Se nopeuttaa ja yksinkertaistaa kumppanin ostamista, kun kaikki ohjelmistolisenssit voidaan tilata ja laskuttaa keskitetysti yhdestä portaalista.

*"Se on meille totta kai helpompi, koska meillä on muutenkin yhteistyötä, mutta jos ne tulisi suoraan Nexeticiltä ilman jotain Alson marginaalia, niin ei sillä olisi meille teknisesti mitään merkitystä. Mulla on taho joka laskuttaa meitä, ei Also tässä tuotteessa tuo meille mitään lisää." (H-E, jakelijavetoinen malli)*

Moniportaisessa verkostossa työnjaon dynamiikka ja kanavarakenteen haasteet nousevat aineistossa kaikkein voimakkaimmin esiin. Kun päämiehen ja loppuasiakkaan välissä on useampia toimijoita, roolien selkeys hämärtyy. Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin, että monimutkaiset jakelujärjestelmät lisäävät kanavakonfliktien riskiä, kun eri kanavat tai välikädet saattavat kilpailla samoista resursseista tai asiakkaista (Webb, 2002, s. 96). Tämä realisoituu empiirisessä aineistossa tilanteina, joissa päämies on ollut suoraan yhteydessä loppuasiakkaaseen ja antanut tälle suoraan hintatietoja ohi kumppanin. Tällainen työnjaon ja vastuiden ohittaminen vaikeuttaa merkittävästi

asiakasrajapinnassa toimivan kumppanin liiketoimintaa ja heikentää luottamusta valittuun kanavarakenteeseen.

*"Teillä on välillä sellainen toimintamalli, että te käytte meidän asiakkailta tarjoamassa teidän palvelua ja sitten annatte hinnat asiakkaalle ja vasta sen jälkeen kontaktointte meitä. Se tekee meidän bisneksen tekemisen tosi vaikeaksi [...] meiltä täytyy saada myöskin jonkun verran sitten viivan alle siitä rahaa." (H-J, moniportainen verkosto)*

Voidaan todeta, että SaaS-liiketoiminnassa jakelukanavarakenne toimii arvonluonnin puitteena, mutta varsinainen lisäarvo kumppanille syntyy työnjaon selkeydestä ja vastuiden ennustettavuudesta. Empiria osoittaa, että mitä suurempi kanava on, sitä joustavammin rooleista voidaan sopia. Sen sijaan välikäsien laadullinen lisäarvo koetaan vähäiseksi. Jakelijan rooli rajautuu usein pelkkään lisenssien välitykseen, mikä ei kumppanien näkemyksen mukaan tue teknistä arvonluontia tai ongelmanratkaisua.

*"Se on sinänsä turha... ne ei mitään muuta tee kuin myy sen lisenssin, että ne ei pysty sitten mihinkään teknisiin ongelmiin tai mihinkään muuhun vastaamaan." (H-H, jakelijavetoinen malli)*

*"Ne on taho joka laskuttaa meitä, ei Also tässä tuotteessa tuo meille mitään lisää." (H-E, jakelijavetoinen malli)*

Moniportaisissa rakenteissa haasteet kulminoituvat hallitsemattomaan kommunikaatioon ja "roiskivaan" toimintatapaan, joka Webb'in (2002, s. 96) teorian mukaisesti lisää kanavakonfliktien riskiä ja murentaa luottamusta. Kuten aineisto osoittaa, aito ja kestävä kumppanuus vaatii selkeitä rakenteita ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä pelkkien satunnaisten kauppojen sijaan.

*"Sillä ei saavuteta koskaan niinku kumppanuutta [...] jos se on sellaista roiskimista ja vähän niinku sen raollaan olevan oven löytämistä." (H-J, moniportainen verkosto)*

*"Se on lyhyt tie, että jos me halutaan oikeasti kestäviä kumppanuuksia [...] se yhteistyö on jouhevaa ja kaikki tietää että mitä kautta ja miten toimitaan." (H-I, moniportainen verkosto)*

Työnjaon dynamiikka eri kanavissa tiivistyy kysymykseen strategisesta suunnitelmallisuudesta. Ilman selkeää kumppanuusmallia ja koordinoitua tiedonkulkua monimutkaiset rakenteet kääntyvät helposti itseään vastaan, mikä vesittää kumppanin saaman liiketoiminnallisen hyödyn ja heikentää päämiehen brändiuskollisuutta.

## 4.2 Päämies-agenttijännite

Päämies-agenttiteorian mukaan markkinointikanavissa muodostuu luontaisia jännitteitä, kun päämies delegoi tehtäviä agentille, sillä osapuolten intressit eivät kohtaa ja heillä on käytössään eri määrä tietoa (Bergen ja muut, 1992, s. 1). Tutkimuksen empiirinen aineisto vahvistaa, että Nexeticin ja sen kumppaneiden välisessä suhteessa ilmenee merkittäviä tavoitteiden eroavaisuuksia ja tiedon epäsymmetriaa, vaikka molemmat osapuolet tunnistavatkin yhteistyön perimmäisen hyödyn.

Teoriassa korostuu, että tavoitteiden eroavaisuudet johtavat tilanteisiin, joissa kumppani voi priorisoida lyhyen aikavälin tavoitteita päämiehen toivoman pitkän aikavälin kehityksen sijaan (Bergen ja muut, 1992, s. 1). Nexeticin liiketoimintakontekstissa tämä jännite näkyy erityisesti liiketoiminnan mittakaavassa. Päämiehelle jokainen uusi asiakkuus on strategisesti merkittävä, mutta kumppanille yksittäinen SaaS-varmuuskopiointipalvelu on usein vain marginaalinen osa laajaa palveluportfoliota. Esimerkiksi H-E toteaa, että Nexeticin määrätietoiset kasvutavoitteet eivät aina kohtaa kumppanin arjen kanssa, jossa varmuuskopiointi on pieni lisävisopimus.

Tämä epäsuhta heijastuu jännitteenä myös myyntityön intensiteetissä. H-G huomauttaa, että päämiehen liiallinen aktiivisuus ja jatkuva painostus kauppojen edistämiseksi saattaa aiheuttaa turhautumista, mikäli agentti kokee sen häiritsevän omia asiakassuhteitaan. Tilanne tukee taas näkemystä, jonka mukaan kestävä agenttisuhde edellyttää tavoitteiden yhteensovittamista pitkällä aikavälillä (Bergen ja muut, 1992, s. 1).

Tiedon epäsymmetria luo taas pohjan kätkeytylle toiminnalle, jossa kumppani voi vähentää panostustaan tai toimia opportunistisesti päämiehen valvonnan puutteessa (Bergen ja muut, 1992, s. 2). Tässä tapauksessa tilanne oli toisinpäin. Empiirisessä aineistossa tämä jännite kulminoituu tilanteisiin, joissa päämies ohittaa agentin ja on suoraan yhteydessä loppuasiakkaaseen. Haastateltava H-J kuvaa tätä kriittisenä luottamuksen murentajana.

*”Teillä on välillä sellainen toimintamalli, että te käytte meidän asiakkailta tarjoamassa teidän palvelua ja sitten annatte hinnat asiakkaalle ja vasta sen jälkeen kontaktoitte meitä. Se tekee meidän bisneksen tekemisen tosi vaikeaksi [...] meiltä täytyy saada myöskin jonkun verran viivan alle siitä rahaa.” (H-J, moniportainen verkosto)*

Tällainen toiminta heikentää agentin asemaa ja on suorassa ristiriidassa sen periaatteen kanssa, että toimiva kumppanuus vaatii molemminpuolista riippuvuutta ja yhteisiä pelisääntöjä (Mohr & Spekman, 1994, s. 135). Lisäksi puutteellinen sisäinen koordinointi päämiehen organisaatiossa lisää tiedon epäsymmetriaa. H-J:n mukaan agentille voi näyttyä ”kaoottisena”, jos useat henkilöt päämiehen puolelta kontaktoivat heitä samasta asiasta ilman keskinäistä viestintää. Tämä vaikeuttaa tehokkaan koordinaation toteuttamista, mikä Cellyn ja Frazierin (1996, s. 200–201) mukaan on edellytys kanavan toimivuudelle.

Palveluliiketoiminnassa ylipäättään luottamus on keskeinen epävarmuutta vähentävä tekijä, koska asiakas ei voi etukäteen täysin arvioida palvelun laatua (Crosby ja muut, 1990). Nexeticin tapauksessa tekniset virheet palautusprosesseissa ovat voimakkain agenttijännitettä laukaiseva tekijä. H-K ja H-H nostavat esiin tapauksia, joissa teknologian pettäminen on jättänyt agentin haastavaan tilanteeseen loppuasiakkaan edessä. Kun päämiehen teknologia ei vastaa annettua lupausta, agentti kokee välitöntä jännitettä oman asiantuntijaroolinsa ja päämiehen tuotteen välillä.

*”Pahimmassa tapauksessa jos me tehdään se virhe, että tiedot häviää, sehän on niinku meidän vika, mutta se asiakas ostaa sen teiltä ja sitten taas se syyttävä sormi*

*on siellä [...] siitä syntyy se ongelma, että miten mä voin luottaa tähän toimittajaan.” (H-K, moniportainen verkosto)*

Analyysin perusteella Nexeticin kanavaverkostossa esiintyvä päämies-agenttijännite kumpuaa usein koordinaation puutteesta ja myynti-intressien törmäämisestä. Ongelmien hallitsemiseksi päämies tarvitsee teoriassa tunnistettua yhdistelmää tulos- ja käytäytymispohjaista ohjausta sekä vahvaa panostusta luottamukseen (Celly & Frazier, 1996, s. 207). Ilman selkeitä rakenteita ja läpinäkyvää viestintää jännitteet estävät kumppanuuden kehittymisen todelliseksi strategiseksi kumppanuudeksi.

#### **4.2.1 Rakenteellinen etäisyys**

Rakenteellinen etäisyys määritellään fyysisenä ja organisatorisena välimatkana päämiehen ja asiakasrajapinnassa toimivan kumppanin välillä. Frazierin (1999, s. 232) mukaan monimutkaisemmissa kanavarakenteissa informaation kulku hidastuu ja riski strategisten viestien vääristymiselle kasvaa. Tämä on kriittinen haaste erityisesti SaaS-liiketoiminnassa, jossa arvonluonti edellyttää jatkuvaa ja ajantasaista tiedonvaihtoa tuotekehityksestä ja asiakastarpeista. Morganin ja Huntin (1994, s. 25) sitoutumis-luottamus-teoria korostaa, että avoin ja oikea-aikainen kommunikaatio on keskeinen edellytys luottamuksen synnylle. Tutkimuksen empiria osoittaa mielenkiintoisen ilmiön, nimittäin vaikka kumppanit toimivat rakenteellisesti eri etäisyyksillä, he pyrkivät aktiivisesti minimoimaan etäisyyden vaikutukset rakentamalla suoria ja henkilökohtaisia suhteita Nexeticin avainhenkilöihin.

Suoran kumppanuuden mallissa rakenteellinen etäisyys on luonnollisesti lyhyin. H-A, H-B ja H-C korostivat kaikki, että nopea tavoitettavuus ja välitön dialogi ovat yhteistyön kulmakiviä. Esimerkiksi H-C totesi päivittäisen kanssakäymisen Nexeticin myyntijohdon kanssa poistavan etäisyyden tunteen kokonaan. Lyhyt etäisyys mahdollistaa myös paikallisen ja jopa emotionaalisen arvon korostamisen, mikä näkyy H-A:n kokemuksessa.

*"Ollaan löydetty espoolainen suomalainen yritys, jolla on konesalipalvelut Suomessa ja se tuki on suomenkielistä ja lähellä. Me tiedetään missä te asutte." (H-A, suora kumppanuus)*

Jakelijavetoisessa ja moniportaisessa mallissa rakenteellinen etäisyys on teoriassa pidempi välikäsien vuoksi. Empiirinen aineisto kuitenkin paljastaa, että kumppanit kiertävät tämän rakenteellisen etäisyyden asioimalla tuki- ja myyntitilanteissa suoraan Nexetincin kanssa. Kuten aiemmin teoriaosuudessa esitettiin, niin moniportaisessa rakenteessa suoran yhteyden puuttuminen voi synnyttää Bergenin ja muiden (1992, s. 2) kuvaamaa informaatioepäsymmetriaa. Estääkseen tämän, kumppanit madaltavat etäisyyttä ohittamalla jakelijan kommunikaatiossa lähes täysin. Esimerkiksi moniportaisessa verkostossa toimiva H-K, joka toimi aiemmin jakelijan kautta mutta siirtyi tähän malliin, kiteytti rakenteellisen etäisyyden tuoman hyödyttömyyden.

*"Also on ollut puhtaasti vaan tukkuri, jolta se on hankittu, että kaikki muuthan mulla on hoidettu suoraan teidän kautta. Se tukkurin välikerros ei tuonut mitään lisäarvoa [...] suuri syy vaihdolle on puhtaasti se, että me saadaan niin paljon parempaa hintaa tätä kautta kun Also jää välistä pois." (H-K, moniportainen verkosto)*

Rakenteellisen etäisyyden kasvu ei aineiston perusteella automaattisesti tuhoa kumppanuussuhteen laatua, mikä tukee Frazierin (1999, s. 230) näkemystä siitä, että ratkaisevaa on rakenteen johtaminen ja tavoitteiden yhteensovittaminen eikä niinkään itse välikäsien määrä. Kuitenkin silloin, kun rakenteellinen etäisyys yhdistyy puutteelliseen koordinaatioon, tuloksena on sekavuutta. H-L huomautti, että vaikka strateginen etäisyys johtotasolla on lyhyt, operatiivisella tasolla monimutkainen kanavarakenne vaatii huomattavasti selkeämpää yhteyshenkilömallia, jotta tiedonkulku pysyy hallittuna ja luottamusta herättävänä. Edellä esitetyn pohjalta voidaan todeta, että B2B-SaaS-kontekstissa kumppanit eivät siedä pitkää rakenteellista etäisyyttä. Mikäli kanavarakenne luo etäisyyttä, joka hidastaa teknistä tukea, hämärtää hinnoittelua tai vaikeuttaa tiedonkulkua, kumppanit joko ohittavat välikäden suoralla kommunikaatiolla päämieheen tai vaativat kokonaisvaltaista siirtymistä suorempaan malliin liiketoiminnan tehokkuuden parantamiseksi.

### 4.3 Kumppanuussuhteen laadun muodostuminen

Kumppanuussuhteen laatu rakentuu kolmesta toisiinsa kietoutuneesta pilarista, jotka ovat luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys. Morganin ja Huntin (1994, s. 22) sitoutumis-luottamus-teorian mukaisesti nämä tekijät erottavat aidosti tuottavat strategiset kumppanuudet pelkkiin transaktioihin perustuvista suhteista. Palmatier ja muut (2006, s. 138) puolestaan alleviivaavat, että tyytyväisyys aiempiin kohtaamisiin rakentaa luottamusta, joka on ehdoton edellytys pitkäjänteiselle sitoutumiselle. Empiirisessä aineistossa nämä kolme ulottuvuutta kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa. Aineisto osoittaa, että SaaS-liiketoiminnassa suhteen laatu ei muodostu ainoastaan henkilökemioista, vaan se on syvästi sidoksissa teknologian toimintavarmuuteen ja valitun jakelukanavarakenteen läpinäkyvyyteen.

Kun tarkastellaan luottamusta, joka Crosby ja muiden (1990) mukaan on uskoa toisen osapuolen kykyyn suoriutua tehtävistään luotettavasti myös tulevaisuudessa, on se aineiston perusteella pääsääntöisesti erittäin korkealla tasolla kaikissa kanavarakenteissa. Suorassa kumppanuudessa luottamus kumpuaa asiantuntevasta ja nopeasta tuesta sekä siitä, että annetut lupaukset pitävät. Esimerkiksi H-C korosti, että tiivis, lähes päivittäinen yhteistyö ja Nexeticin reagoitukyky haastavissa asiakastilanteissa rakentavat poikkeuksellista luottamusta.

Luottamuksen kriittisin kulmakivi on kuitenkin teknologian toimivuus. Koska SaaS-varmuuskopiointi on luonteeltaan liiketoimintakriittinen näkymätön turvaverkko, teknologian pettäminen horjuttaa välittömästi kumppanin asiantuntijastatusta loppuasiakkaan silmissä. Jakelijavetoisessa mallissa toimiva H-H nosti esiin tilanteen, jossa palautusprosessi epäonnistui kriittisellä hetkellä eikä tukea ollut saatavilla virka-ajan ulkopuolella. Tällaisessa tilanteessa agentin kokema epävarmuus siirtyy suoraan päämiestä kohtaan tunnettuun luottamukseen.

*”Silleen vähän meni usko siihen tuotteeseen hetkeksi [...] asiakasta ei ihan hirveästi kiinnosta mikä se tuote on, että kyllä se pitää se palautus onnistua [...] Me ollaan*

*itse yrittäjiä ja käytännössä 24/7 saatavilla asiakkaalle, niin toki meidänkin sitten oletetaan että meidän kumppanit tekee sen saman.” (H-H, jakelijavetoinen malli)*

Moniportaisessa kumppanuudessa luottamuksen dynamiikka muuttuu monimutkaisemmaksi. Tässä rakenteessa kumppanuussuhde muodostuu tilanteessa, jossa välissä toimii kaksitasoinen kumppani. Kuten teoriassa kävimme läpi, niin rakenteellinen etäisyys ja moniportaisuus lisäävät väärinymmärrysten riskiä ja tiedon asymmetriaa. Kun välissä on toinen kumppani omien intressiensä kanssa, luottamus Nexeticiin edellyttää äärimmäistä avoimuutta. H-J totesi, että luottamus vaarantuu välittömästi, jos päämies neuvottelee hinnoista suoraan loppuasiakkaan tai ketjun toisen portaan kanssa ohi varsinaisen asiakasrajapinnan hallitsijan. Moniportaisessa mallissa luottamus vaatii siis sitä, että Nexetic kunnioittaa ketjun hierarkiaa eikä ohita kaksitasoisen kumppaniverkoston pelisääntöjä.

Tyytyväisyyden osalta empiirinen aineisto on erittäin positiivista. Kaikissa kanavarakenteissa korostuu vahva tyytyväisyys Nexeticin kotimaisuuteen ja datan lokaatioon. Tämä koetaan merkittävänä kilpailuetuna loppuasiakasmyyntissä. Lisäksi kumppanit ovat tyytyväisiä Nexeticin ketteryteen, nimittäin verrattuna suuriin globaaleihin kilpailijoihin, Nexetic koetaan helposti lähestyttäväksi ja inhimilliseksi kumppaniksi.

*”Tää on suomalainen tuote [...] Mä saan parhaimmillaan 5 minuutissa vastauksen [...] Ja sitten semmoinen jatkuva kehitys, että kun mä tiedän esimerkiksi että eräs-kin kilpailija niin sieltä tulee joskus ja jouluna päivityksiä, kun taas joka kvartaali teiltä tulee jonkunlainen pieni päivitys.” (H-J, moniportainen verkosto)*

Tyytymättömyyttä ja turhautumista aiheuttavat lähinnä operatiiviset ja hallinnolliset puutteet. Suorassa ja moniportaisessa mallissa kumppanit toivoivat jäsennellympää viestintää. Ad hoc -tyyppinen yhteydenpito, jossa useampi Nexeticin edustaja saattaa kontaktoida kumppania samasta asiasta, koetaan aikaa vieväksi ja sekavaksi. Jakelijavetoisessa mallissa turhautumista on aiheuttanut hintatietojen laahaaminen jäljessä jakelijan portaalissa, mikä hidastaa kumppanin omaa myyntiprosessia.

Sitoutuminen taas edellyttää osapuolten halukkuutta investoida suhteeseen pitkällä aikavälillä (Morgan & Hunt, 1994, s. 23). Aineiston perusteella kumppanien suositteluhalukkuus on erittäin korkea, ja valtaosa haastateltavista ilmaisi selkeän tahtotilan kasvat-  
taa Nexeticin myyntiä tulevaisuudessa. Todellinen strateginen sitoutuminen on kuitenkin monin paikoin vasta rakentumassa. Erityisesti suuret suorat kumppanit ja kaksitasoisten kumppaniverkoston edustajat korostivat, että syvä sitoutuminen vaatii Nexeticiltä näyttöjä yhteisestä kaupallisesta menestyksestä. Vasta kun kumppani näkee SaaS-varmuuskopiointin tuottavan merkittävää liikevaihtoa tai lisäarvoa heidän omalle palveluportfoliolleen, organisaatio herää panostamaan suhteeseen strategisesti.

Aineistosta nousee poikkeuksetta esiin yksi kriittinen kehityskohde sitoutumisen vahvistamiseksi. Tarve selkeälle ja kerrokselliselle kumppanuusmallille. Kumppanit toivovat ohjelmaa, joka palkitsee aktiivisuudesta ja sitoutumisesta esimerkiksi paremmilla ostohinnoilla, nimetyllä yhteyshenkilöllä ja yhteisellä myynnin suunnittelulla. H-I ja H-J kiteyttivät asian toteamalla, että nykyinen ”kaikki tarjoaa kaikkea” -malli ei kannusta strategi-  
seen panostukseen.

*”Roiskimisella saavutetaan kyllä niinku pikavoittoja [...] mutta sillä ei saavuteta koskaan niinku kumppanuutta sitten kenenkään kanssa ja jonka päälle voisi rakentaa sitten jotain pitkäaikaisempaa [...] tällöinen kumppanuusohjelma missä on eri tasoja, niin me ollaan niinku mielellään aina sellaisissa mukana.” (H-J, monipor-  
tainen verkosto)*

Voidaan todeta, että Nexetic on onnistunut rakentamaan poikkeuksellisen vahvan luot-  
tamuksen ja tyytyväisyyden tason asiantuntijuudellaan ja kotimaisuudellaan. Suhde on kuitenkin monessa kanavassa vielä siirtymävaiheessa puhtaasta asiakas-toimittajasuh-  
teesta strategiseksi kumppanuudeksi. Jotta kumppanit sitoutuisivat Nexeticiin pitkäjän-  
teisesti, päämiehen on siirryttävä henkilövetoisesta suhteiden hoidosta strukturoituun ja läpinäkyvään kanavajohtamiseen, jossa jokaisen osapuolen rooli ja sama lisäarvo on selkeästi määritelty sekä suunniteltu.

#### 4.4 SaaS-kontekstin liiketoimintapotentiaali

SaaS-liiketoimintamalli edustaa ohjelmistoalalla merkittävää muutosta, jossa arvontuonti siirtyy tuotepohjaisesta kaupankäynnistä jatkuvaan, palvelukeskeiseen yhteistyöhön (Benlian ja muut, 2009, s. 358). Lacity ja muut (2011, s. 140) korostavat artikkelissaan, että digitaalisessa ja palvelukeskeisessä liiketoiminnassa arvo syntyy verkostoissa, joissa eri osapuolet täydentävät toistensa resursseja. Tämän tutkimuksen empiria vahvistaa tämän ilmiön Nexeticin jakelukanavissa. Palvelun liiketoimintapotentiaali ei ole pelkässä lisenssimyynnissä, vaan sen kyvyssä integroitua saumattomaksi osaksi kumppanin tuottamaa laajempaa IT-infrastruktuuripalvelua.

Kuten luvun 2 markkinakatsauksessa todettiin, asiakkaat ulkoistavat yhä useammin IT-palvelunsa ja luottavat kumppanin suositukseen yksittäisten teknologiavalintojen sijaan (Zylo, 2025). Aineistossa tämä näyttäytyy kumppanien strategiana paketoida Nexeticin ratkaisu kiinteäksi osaksi loppuasiakkaalle myytävää palvelukokonaisuutta. H-E havainnollistaa ilmiötä kertomalla, että varmuuskopiointi on automatisoitu osaksi myyntiprosessia.

*"Me käytännössä pakotetaan se kaikille, että se on osana meidän palvelupakettia."  
(H-E, jakelijavetoinen malli)*

Vaikka Nexeticin suora osuus kumppanien kokonaisliikevaihdosta on numeerisesti usein vielä marginaalinen, sen teknologinen rooli on elintärkeä asiakkuuden kokonaishallinnan ja tietoturvan takaamisessa.

Sarkerin ja muiden (2012, s. 323) resurssiperustaisen näkemyksen mukaisesti päämies tuo yhteistyöhön "sisältä ulospäin" suuntautuvia resursseja, joita kumppani hyödyntää. Nexeticin tapauksessa suurimmaksi liiketoimintapotentiaaliksi ja erottautumistekijäksi nousee kotimaisuus ja kyky taata datasuvereniteetti. Kiristynvä sääntely on tehnyt datan sijainnista kriittisen kilpailutekijän (Dittmar & Indrenius, 2025; DNA Oyj, 2024).

Empiirisessä aineistossa tämä tunnistetaan Nexeticin ylivoimaiseksi vahvuudeksi isoja globaaleja kilpailijoita vastaan.

*”Tää on kotimainen tuote ja palvelut on tuotettu kotimaassa [...] se on monelle asiakkaallekin tosi tärkeää, että täällä on niinku kotimainen tuote [...] Ollaan niinkuin sanotaan, että tää on hyväksytty tuote ihan vaativimpiinkin ympäristöihin.” (H-L, moniportainen verkosto)*

Nambisan ja Sawhney (2011, s. 41) kuvaavat päämiehen roolia ohjelmistoekosysteemin orkestroijana, joka ylläpitää alustan innovaatioarkkitehtuuria. Nexetic on onnistunut tässä roolissa luomalla teknologian, jota pidetään markkinoiden kärkikastina. Vaikka kumppanien valikoimissa on tarjolla myös kansainvälisten jättien ratkaisuja, Nexeticin ketteryys ja reaktiokyky luovat sille merkittävän kilpailuedun. Suuria yritysasiakkuuksia tavoitteleva H-C tiivistää Nexeticin teknologisen ylivoiman ja joustavuuden poikkeukselliseksi liiketoimintapotentiaaliksi.

*”Teidän core functionalities on ihan top of the notch, ei kukaan muu pysty vastaamaan siihen [...] teidän reagointi asiakkaan vaatimuksiin [...] versus se että kun se sama laittaa Questille [...] ne ei pärjää yksinkertaisesti siinä teille.” (H-C, suora kumppanuus)*

Nexeticin liiketoimintapotentiaali SaaS-kontekstissa muodostuu vahvan, lainsäädännön vaatimukset täyttävän ydinohjelmiston ja kumppanien asiakasrajapinnan saumattomasta yhdistämisestä. Vargon ja Luschin (2007, s. 6–7) palvelukeskeisen logiikan mukaisesti arvo ei synny itse ohjelmistokoodista, vaan sen soveltamisesta asiakkaan hyödyksi. Aineisto osoittaa, että kumppaneilla on vahva intressi sitoutua Nexeticiin ja kasvaa sen mukana, sillä paikallinen tuki, nopea reagointikyky ja huippuunsa viety teknologia mahdollistavat kumppanille pääsyn uusiin, yhä vaativampiin asiakkuuksiin.

#### **4.4.1 Kilpailuedun esteet**

Vaikka Nexeticin liiketoimintapotentiaali koetaan aineistossa suureksi, kilpailuedun saavuttamisen ja realisoinnin tiellä on useita esteitä, jotka kumpuavat sekä

markkinadynamiikasta että loppuasiakkaiden asenteista. Benlian ja muut (2011) tunnistavat pilvipalveluiden yhdeksi suurimmaksi haasteeksi asiakkaiden tiedonpuutteen ja väärät oletukset palvelun vastuunjaosta. Empiirisessä aineistossa tämä näyttäytyy harhaluulona siitä, että Microsoft vastaisi automaattisesti kaikesta pilvessä olevasta datasta. H-K toteaa, että vaikka riskit väännetään asiakkaalle rautalangasta, moni uskoo datan olevan turvassa pelkästään siksi, että se sijaitsee pilvessä. H-J vahvistaa ilmiön huomauttamalla, että myynti tyssää usein siihen, ettei asiakas ymmärrä miksi varmistusta tarvitaan. Andersonin ja Narusin (1990, s. 54) mukaisesti B2B-myyntissä arvolutupauksen konkretisoiminen on mahdotonta, jos asiakas ei tunnista taustalla olevaa liiketoimintariskiä.

Toinen keskeinen kilpailuedun este on Nexeticin koko suhteessa globaaleihin markkinojohtajiin. B2B-ostamisessa riskien minimointi on tutkitusti keskeinen ajuri, ja suuret korporaatiot suosivat usein vakiintuneita ja resursseiltaan massiivisia toimijoita. H-C kuvaa tätä haastetta toteamalla, että vaikka Nexeticin ratkaisu koetaan teknisesti kilpailijoita ylivoimaisemmaksi, suuret yritykset saattavat silti kyseenalaistaa pienen suomalaisen toimijan uskottavuuden ja pitkäikäisyyden.

*"Onko tämä nyt oikeasti luotettava valmistaja tämä pieni suomalainen? Niin se painaa tuolla isoissa korporaatiopuolella todella paljon." (H-C, suora kumppanuus)*

Kolmas merkittävä este liittyy teknologian toimintavarmuuteen ja tukipalveluiden saavutettavuuteen. Kuten Morgan ja Hunt (1994, s. 23) osoittavat, luottamus on B2B-suhteiden perusta, ja sen horjuminen tuhoaa nopeasti saavutetun kilpailuedun. H-H nostaa esiin kriittisen tapauksen, jossa palautusprosessi epäonnistui virka-ajan ulkopuolella, eikä Nexeticin tukea ollut tavoitettavissa. Kumppani joutui ratkomaan tilanteen manuaalisesti, mikä söi välittömästi uskoa tuotteen tekniseen laatuun ja vaaransi kumppanin oman maineen loppuasiakkaan silmissä.

Neljäntenä haasteena aineistosta nousee julkisen sektorin sääntely. H-G tuo esiin hankintalain muutoksiin ja sidosyksikköhankintoihin liittyvän epävarmuuden. Tämä luo rakenteellisen esteen, joka hidastaa ostopäätöksiä ja pakottaa kumppanit vakuuttelemaan

asiakkaita hankintakanavien laillisuudesta, mikä vie resursseja varsinaiselta arvonluonnilta.

Lopulta jopa suurimmaksi kilpailuedun esteeksi muodostuu markkinan aggressiivinen hintakilpailu. H-I huomauttaa, että jotkut kilpailijat myyvät tuotteitaan jopa tappiolla päästäkseen sisään asiakkuuksiin. Mikäli Nexetic ja sen kumppanit eivät pysty viestimään ratkaisunsa ylivertaista arvoa asiakkaalle, palvelu on vaarassa typistyä pelkäksi hintakilpailuksi, mikä syö molempien osapuolten katteet ja vie pohjan kestävältä kilpailuedulta.

#### **4.5 Yhteenveto empiriasta**

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että B2B-SaaS-liiketoiminnassa arvonluonti ja kumppanuuden laatu ovat voimakkaasti sidoksissa valittuun jakelukanavarakenteeseen sekä työnjaon selkeyteen. Suorassa kumppanuusmallissa roolit koetaan luonteviksi ja etäisyys päämieheen lyhyeksi, mikä mahdollistaa ketterän tiedonkulun ja nopean ongelmanratkaisun. Sitä vastoin jakelijavetoisissa ja moniportaisissa malleissa välikäsien tuotama lisäarvo rajautuu puhtaasti hallinnolliseen tehokkuuteen. Näitä ovat esimerkiksi keskitetty laskutus ja lisenssien hallinta. Teknologisen ja myynnillisen arvon katsotaan syntyvän yksinomaan suorassa vuorovaikutuksessa päämiehen ja asiakasrajapintaa hallitsevan kumppanin välillä. Tämä johtaa ilmiöön, jossa kumppanit pyrkivät aktiivisesti mihin nimoimaan rakenteellista etäisyyttä ohittamalla jakelijaportaan kokonaan ja asioimalla suoraan päämiehen kanssa.

Päämies-agenttijännite realisoituu aineistossa kahden pääteeman kautta, nimittäin sisäisen koordinaation puutteena ja intressiristiriitoina. Nopean kasvuympäristön myötä päämiehen kommunikaatio näyttäytyy kumppaneille toisinaan epäjohdonmukaisena ja kaoottisena, kun useat eri edustajat lähestyvät agentteja ristiin samoista asiakkuuksista. Vakavin luottamusta rapauttava kanavakonflikti syntyy kätkeytyksi toiminnaksi tulkitusta ohihinnottelusta, jossa päämies asioi suoraan loppuasiakkaan tai ketjun toisen portaan kanssa sivuuttaen varsinaisen kumppanin kaupalliset intressit ja myyntikatteen. Lisäksi

teknologian toimintavarmuus muodostaa suhteen kriittisimmän "koetinkiven". Koska kumppani kantaa "kasvullisen" vastuun loppuasiakkaan suuntaan, teknologian pettäminen kriittisellä hetkellä ja teknisen tuen savuttamattomuus horjuttavat välittömästi uskoa koko kumppanuuteen.

Kumppanuussuhteen laadun osalta tyytyväisyys ja luottamus ovat pääsääntöisesti erittäin korkealla tasolla. Erityiseksi kilpailueduksi ja luottamuksen rakentajaksi nousee päämiehen kotimaisuus, datasuvereniteetti sekä ratkaisun tekninen ylivoimaisuus ja helpokäyttöisyys verrattuna globaaleihin kilpailijoihin. Syvä, strateginen sitoutuminen on kuitenkin monessa asiakkuudessa vasta muotoutumassa. Aineisto osoittaa kiistattomasti, että siirtyminen transaktionaalisesta ohjelmistomyynnistä strategiseen kumppanuuteen edellyttää selkeää, kerroksellista kumppaniohjelmaa. Kumppanit kaipaavat avoimia pelisääntöjä, tavoitteellista yhteistä myynninsuunnittelua sekä nimettyjä vastuuhenkilöitä ad hoc -tyyppisen tulipalojen sammuttelun sijaan.

SaaS-varmuuskopioinnin liiketoimintapotentialiaali tunnustetaan markkinassa poikkeuksellisen suureksi, mitä vauhdittavat entisestään kiristynyt tietoturvasäätely ja eurooppalaisten ratkaisujen kysyntä. Potentialin realisoitumisen merkittävimpana esteenä on kuitenkin loppuasiakkaiden puutteellinen ymmärrys pilviympäristöjen jaetun vastuun mallista sekä markkinan aggressiivinen hintakilpailu. Näiden esteiden ylittäminen vaatii saumatonta yhteispeliä, jossa päämiehen teknologinen asiantuntijuus ja kumppanin asiakasymmärrys yhdistyvät. Empirian pohjalta voidaan todeta, että teoreettista viitekehystä on tarkennettava vastaamaan näitä käytännön havaintoja, jotta kanavarakenteiden, jännitteiden ja suhteen laadun todellinen dynamiikka B2B-SaaS-kontekstissa saadaan tehtyä näkyväksi. **Kuvio 3** vetää yhteen empirian keskeiset löydökset ja havainnollistaa empiirisesti täydennettyä viitekehystä.



**Kuvio 3.** Empiirinen yhteenveto

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kumppanuussuhteen laatu rakentuu ja koetaan päämiehen ja kumppanin välillä eri jakelukanavarakenteissa B2B-SaaS-liiketoiminnassa. Tutkimus osoittaa, että SaaS-kontekstissa jakelukanava ei ole enää perinteinen logistinen putki, jonka läpi tuote työnnetään loppuasiakkaalle. Sen sijaan kyseessä on monimutkainen, dynaaminen arvonluonnin ekosysteemi, jossa kumppanin rooli on muuttunut passiivisesta jälleenmyyjästä asiakkaan liiketoiminnan jatkuvuuden takaajaksi. Tutkimuksen tulokset paitsi vastaavat asetettuihin alataivoitteisiin, myös haastavat ja vievät eteenpäin aiempaa jakelukanavien ja päämies-agenttisuhteiden tutkimusta.

Aikaisempi kanavakirjallisuus on usein olettanut, että moniportaisissa rakenteissa jokainen välikäsi tuo ketjuun omaa lisäarvoaan, esimerkiksi jakelun tehokkuutta tai logistista puskuria. Tämän tutkimuksen kenties merkittävin teoreettinen anti on sen osoittaminen, että B2B-SaaS-kontekstissa perinteinen jakelijaporras on vaarassa typistyä puhtaaksi hallinnolliseksi ”tietulliasemaksi”. Koska SaaS-palveluissa ei siirretä fyysisiä hyödykkeitä vaan aineetonta arvoa, teknologiaa ja tukea, rakenteellinen etäisyys on myrkyä luottamukselle. Tutkimus paljastaa ilmiön, jossa kumppanit aktiivisesti ja tietoisesti ohittavat jakelijaportaan minimoidakseen etäisyyden päämieheen. Luottamus ja sitoutuminen eivät SaaS-liiketoiminnassa rakennu välikäsien kautta, vaan ne edellyttävät suoraa, välitöntä kontaktia teknologian alkuperäiseen tuottajaan.

Lisäksi tutkimus kääntää osittain ylösalaisin perinteisen päämies-agenttiteorian oletukset. Yleensä teoriassa kannetaan huolta agentin eli kumppanin kätketystä toiminnasta ja opportunistista. Tässä tutkimuksessa jännite purkautui kuitenkin päinvastoin. Kumppanit kokivat epävarmuutta päämiehen kätketystä toiminnasta, eli esimerkiksi suorista yhteydenotoista loppuasiakkaisiin tai ohihinnittelusta, joka sivuutti kumppanin myyntikatteen. SaaS-maailmassa, jossa asiakkuuksien omistajuus on herkkää, päämiehen kaoottinen tai epäjohdonmukainen kanavakoordinointi on suurin yksittäinen este kumppanin syvälle strategiselle sitoutumiselle.

Tutkimus osoittaa, että kumppanien tyytyväisyyttä ajavat mekanismit kumpuavat ensisijaisesti riskien minimoinnista ja teknologisesta ylivertaisuudesta. Pilvipalveluiden jaetun vastuun malli asettaa kumppanit tilanteeseen, jossa he kantavat "kasvollisen" vastuun loppuasiakkaan datan turvallisuudesta. Tyytyväisyys Nexeticiin ei siis perustu vain hyviin katteisiin, vaan kykyyn tarjota mielenrauhaa. Päämiehen kotimaisuus, datasuveriniteetti ja ketterä ongelmanratkaisukyky nousivat selkeiksi kilpailueduiksi globaaleja jättejä vastaan. Kumppanit ovat tyytyväisiä, koska Nexetic mahdollistaa heille asiantuntijastatuksen säilyttämisen loppuasiakkaan silmissä. Kun teknologia toimii ja tuki vastaa minuuteissa, kumppanin oma palvelulupaus pitää.

Vaikka tutkimus osoittaa suhteen laadun olevan Nexeticin kanavissa erittäin korkealla tasolla, strateginen sitoutuminen laahaa perässä. Toiminta on edelleen monin paikoin ad hoc -tyyppistä "roiskimista", josta puuttuu systemaattinen ohjaus ja kerroksellisuus. Siirtymä transaktionaalisesta ohjelmistomyynnistä aidosti skaalautuvaan ja strategiseen kumppanuuteen edellyttää kanavajohtamisen paradigman muutosta. Yrityksen on kyettävä tarjoamaan kumppaneilleen läpinäkyvät pelisäännöt, selkeät roolit ja tavoitteellinen hoitomalli.

Tämä herättääkin syvällisen ja jopa provokatiivisen kysymyksen koko B2B-SaaS-jakelukanavien tulevaisuudesta. Olemmeko kenties siirtymässä aikaan, jossa perinteinen kaksi- tai kolmiportainen kanavamalli on auttamatta vanhentunut konsepti? Kun fyysistä logistiikkaa ei enää tarvita, mihin välikäsiä todella tarvitaan, jos ne vain etäännyttävät arvonluojat toisistaan? On mielenkiintoista pohtia, muodostuuko tulevaisuuden kilpailuetu SaaS-markkinoilla nimenomaan kyvystä luoda "skaalautuvaa läheisyyttä". Päämiehen paradoksi on nimittäin ilmeinen. Myyntiä halutaan skaalata kanavien kautta, jotta omia resursseja säästyy, mutta samalla kumppanit vaativat tiivistä, asiantuntijavetoista ja henkilökohtaista käsikynkkää uskaltaakseen sitoutua. Tämä pakottaa taas kysymään, voidaanko luottamusta ylipäätään ulkoistaa. Ehkäpä SaaS-liiketoiminnassa teknologia itsessään on lopulta vain hygieniatekijä, ja todellinen tuote, jota kumppanit myyvät eteenpäin,

onkin päämiehen kasvollinen asiantuntijuus ja hädän hetkellä saavutettavissa oleva mielenrauha. Jos näin on, perinteisten jakelijoiden on löydettävä täysin uusi olemassaolon oikeutus, tai ne todella typistyvät lopullisesti pelkiksi markkinapaikoiksi ja laskutusalus- toiksi samalla, kun päämiehet ja loppupään kumppanit verkottuvat strategisesti suoraan toisiinsa.

Jotta nämä teoreettiset ja empiiriset oivallukset eivät jäisi vain abstraktin pohdinnan ta- solle, on välttämätöntä kääntää katse käytännön liikkeenjohtoon ja toimenpiteisiin. Tut- kimuksen löydösten sekä edellä esitetyn kanavadynamiikan ymmärryksen pohjalta on laadittu konkreettinen toimenpidesuunnitelma uuden kumppanuusmallin jalkautta- miseksi. **Taulukko 2** kokoaa yhteen kriittiset askeleet ja toimenpiteet, joiden avulla toi- meksiantajayritys voi toteuttaa strategisen suunnanmuutoksen kohti uutta Kumppa- nuusmalli 2.0:aa. Suunnitelmassa konkretisoidaan, millä askelmerkeillä ad hoc -tyyppi- sestä toiminnasta voidaan siirtyä oikeasti kerrokselliseen, tavoitteelliseen ja pelisään- nöiltään täysin läpinäkyvään kumppanuuksien johtamiseen siten, että tunnistetut pää- mies-agenttijännitteet minimoidaan ja suhteen laatu saadaan käännettyä suoraksi kau- palliseksi sitoutumiseksi.

Toimenpide	Tavoite / Mittari	Vastuuhenkilö	Aikataulu
<b>Pilari 1: Läpinäkyvyys ja segmentointi</b>			
Luo kriteeripohjainen kumppanisegmentointi.	Poistaa hinnoittelun epäluulo, tarjota proaktiivisia insentiivejä kasvuun, kattava segmenttikattavuus (julkishallinto, enterprise, pk-yritys, mikroyritys).	Myyntijohtaja / Kanavapäällikkö	Q2/2026
<b>Pilari 2: Suunnitelmallisuus ja ennakointi (vuosikello)</b>			
Kehitä strategisten kumppanien "Vuosikello" (ennakkoon kalenteroidut kohtaamiset: strategiset, operatiiviset, tekniset, sosiaaliset).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylläpitää proaktiivista dialogia</li> <li>• Seurata liiketoimintatavoitteita</li> <li>• Pysy kumppanin "tutkalla".</li> </ul>	Myyntijohtaja / Kanavapäällikkö	Q2-Q3/2026
<b>Pilari 3: Selkeät pelisäännöt ja nimetyt vastuut</b>			
Nimeä henkilökohtainen Nexetic- vastuuhenkilö kullekin strategiselle kumppanille.	Estää ristiinviestinnän konfliktit, rakentaa rakenteellista läheisyyttä, selkeyttää omistajuutta.	Myyntijohtaja	Q2/2026
Vakioi myyntiprosessit (Liidien rekisteröinti, Asiakkuuksien haltuunottomalli).	Selkeyttää roolit eri myyntitilanteissa.	Myyntijohtaja	Q2-Q3/2026

**Taulukko 2.** Toimenpidesuunnitelma

## 5.1 Kumppanuusmalli 2.0

Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittivat, että vaikka Nexeticin kumppanien kokema tyytyväisyys ja luottamus teknologiaan ovat korkealla tasolla, toiminnan operatiivinen "kypsymättömyys" jarruttaa syvän strategisen sitoutumisen syntymistä. SaaS-liiketoiminnassa pelkkä ylivertainen ohjelmisto on lopulta vain pääsylippu markkinoille. Varsinainen kestävä kilpailuetu ja kasvu luodaan tavalla, jolla kumppaniverkostoa johdetaan ja orkestroidaan. Jotta toimeksiantajayritys voi siirtyä paikoin sekavasta, opportunistisesta kaupanteosta aitoon, skaalautuvaan arvonyhteisluontiin, on sen uudistettava kanavajohtamisensa rakenteet perusteellisesti. Tämän tutkimuksen ja empiirisen aineiston synteessä ehdotetaan uutta strategista viitekehystä, joka on Nexetic Kumppanuusmalli 2.0.

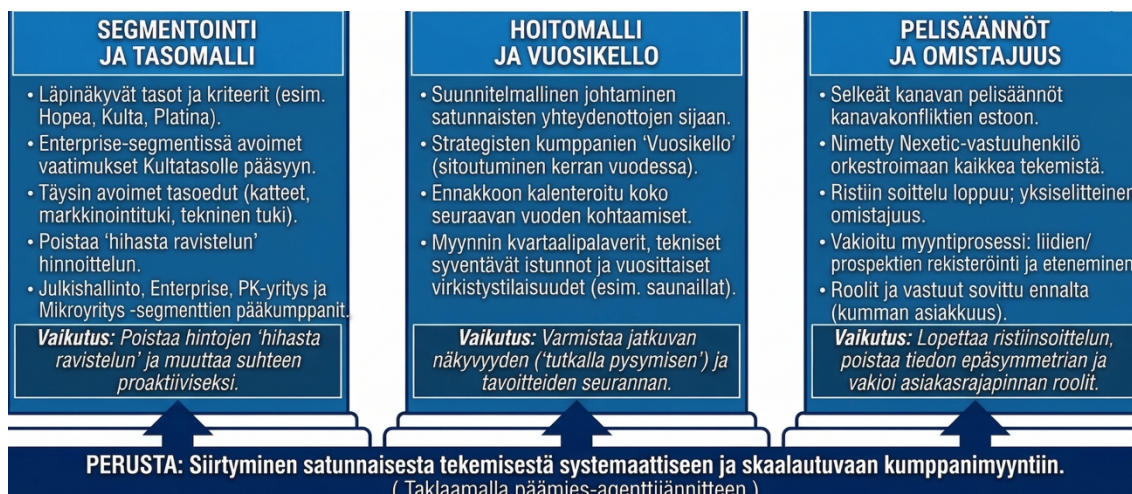
Uusi kumppanuusmalli rakentuu kolmen keskeisen pilarin varaan, joiden tarkoituksena on taklata tutkimuksessa tunnistetut päämies-agenttijännitteet, poistaa tiedon epäsymmetria ja luoda kumppaneille selkeä, kannustava polku kohti syvempää sitoutumista.

Tutkimuksessa ilmeni, että "hihasta ravisteltu" ja tapauskohtainen hinnoittelu on ollut merkittävä luottamusta syövä tekijä, joka on luonut epävarmuutta kumppanikenttään. Kumppanuusmalli 2.0 korvaa tämän täysin läpinäkyvällä, kriteeripohjaisella segmentoinnilla. Kumppanit jaetaan selkeisiin tasoihin, eli esimerkiksi tässä tapauksessa Silver, Gold ja Platinum. Tässä mallissa jokainen kumppani tietää tarkalleen, mitkä ovat vaatimukset seuraavalle tasolle nousemiseen ja millaisia konkreettisia etuja kukin taso pitää sisällään. Tämä ei ainoastaan poista hinnoitteluun liittyvää epäluuloa, vaan muuttaa suhteen luonteen reaktiivisesta proaktiiviseksi. Kumppanilla on selkeä, liiketoiminnallinen insentiivi kasvattaa Nexetic-liiketoimintaansa. Lisäksi kumppanit jaetaan segmenteittäin niin, että Nexetic palvelee kattavasti kaikissa eri segmenteissä. Nexeticin kohdalla tämä tarkoittaa julkishallintoa, enterprise, PK-yritys sekä mikroyritys -segmenttejä. Jokaiseen segmenttiin valitaan nämä pääyhteistyökumppanit, keiden kanssa Nexetic lähtee toteuttamaan uutta kumppanuustoimintaa.

Toinen merkittävä askel on siirtyminen satunnaisista, usein ongelmakeskeisistä yhteydenotoista suunnitelmalliseen ja ennakoivaan johtamiseen. Suhteen laadun ylläpitäminen SaaS-kontekstissa vaatii jatkuvaa, lisäarvoa tuottavaa dialogia. Tämän tueksi luodaan strategisten kumppanien "Vuosikello", joka rytmittää koko vuoden tekemisen. Käytännössä tämä tarkoittaa ennakkoon kalenteroituja kohtaamisia. Yleisen tason strategisia vuosisuunnitelmia, operatiivisia myynnin kvartaalipalavereita, teknisen asiantuntemuksen syventämiseen tähtäviä sessioita sekä suhteen inhimillistä puolta vahvistavia virkistystilaisuuksia. Vuosikello varmistaa, että Nexetic pysyy säännöllisesti kumppanin "tutkalla" ja mahdollistaa yhteisten liiketoimintatavoitteiden pitkäjänteisen seuraamisen.

Tutkimuksen empiirinen osa paljasti, että ristiin viestiminen ja epäselvät roolit asiakasrajapinnassa aiheuttivat merkittäviä kanavakonflikteja. Kumppanuusmalli 2.0 vastaa tähän luomalla selkeät pelisäännöt. Jokaiselle strategiselle kumppanille nimetään yksi, henkilökohtainen Nexetic-vastuuhenkilö, joka toimii kaiken vuorovaikutuksen kapellimestarina. Tämä yksiselitteinen omistajuus lopettaa organisaation sisäisen ristiin soitte-lun ja rakentaa sitä rakenteellista läheisyyttä, jota SaaS-kumppanit aineiston perusteella eniten arvostavat. Lisäksi myyntiprosessit vakioidaan. Prospektien rekisteröintikäytännöt ja asiakkuuksien haltuunottomallit sovitaan ennalta, jotta kumpikin osapuoli tietää tarkalleen roolinsa riippuen siitä, kummasta päästä uusi myyntimahdollisuus aukeaa.

Tämä uusi Kumppanuusmalli 2.0 ei ole vain operatiivinen ohjemalli, vaan strateginen työkalu, jolla Nexetic voi muuttaa markkinapotentiaalin mitattavaksi ja skaalautuvaksi kasvuksi. **Kuvio 4** vetää yhteen tämän uuden kumppanuusmallin rakenteen ja havainnollistaa, miten nämä kolme pilaria muodostavat yhtenäisen ja arvoa luovan kokonaisuuden.



Kuvio 4. Kumppanuusmalli 2.0

## 5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu kumppanuussuhteen laadun muodostumista ja jakelukanavien dynamiikkaa yksittäisen tapaustutkimuksen ja laadullisen aineiston valossa. Vaikka tutkimus on tuottanut arvokasta uutta ymmärrystä B2B-SaaS-kontekstista ja erityisesti päämies-agenttisuhteiden jännitteistä moniportaisissa kanavarakenteissa, se avaa samalla useita mielenkiintoisia suuntia tulevalle tutkimukselle.

Koska tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto rajautui yhden toimeksiantajayrityksen kumppaniverkoston, ensimmäinen luonteva jatkotutkimusaihe olisi tulosten kvantitatiivinen todentaminen. Laajemmalla, useita eri SaaS-päämiehiä ja toimialoja koskevalla kyselytutkimuksella voitaisiin testata tilastollisesti, miten rakenteellisen etäisyyden kasvu korreloi mitattavan luottamuksen ja sitoutumisen kanssa. Kvantitatiivinen tutkimus voisi vahvistaa, ovatko tässä työssä havaitut ilmiöt yleistettävissä laajemminkin ohjelmistoalalla.

Toinen merkittävä jatkotutkimusmahdollisuus liittyy tutkimusasetelman laajentamiseen loppuasiakkaan suuntaan. Tämä tutkimus keskittyi tarkoituksella yksinomaan päämiehen ja kumppanin väliseen suhteeseen. Tulevaisuudessa olisi erittäin arvokasta tutkia

päämiehen, kumppanin ja loppuasiakkaan muodostamaa kolmiota. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten loppuasiakas kokee arvonluonnin moniportaisessa SaaS-jakelukanavassa. Vaikuttaako esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiin noussut loppuasiakkaiden "Microsoft-harha" ja ymmärtämättömyys jaetun vastuun mallista suoraan heidän ostopäätöksiinsä tai luottamukseensa kumppanin asiantuntijuutta kohtaan?

Viimeinen tutkimuksesta esille tullut ajankohtainen tutkimusaihe kumpuaa jakelijoiden muuttuvasta roolista B2B-ohjelmistomarkkinoilla. Tutkimuksessa havaittiin, että perinteinen jakelijaporras koetaan kumppanien keskuudessa usein puhtaasti hallinnolliseksi välikädeksi, joka ei tuota kanavaan merkittävää teknologista tai myynnillistä lisäarvoa. Tulevaisuuden tutkimuksissa tulisi tarkastella perinteisten IT-tukkureiden ja jakelijoiden strategista murrosta. Miten näiden toimijoiden liiketoimintamallit mukautuvat SaaS-aikakauteen ja pilvialustojen nousuun, jotta ne pystyvät välttämään pelkäsi laskutusalus-taksi taantumisen? Lisäksi lainsäädännön ja ulkoisten markkinapaineiden vaikutus kumppanidynamiikkaan tarjoaa hedelmällisen maaperän jatkotutkimuksille. Tässä tutkimuksessa NIS2-direktiivi ja datasuvereniteettivaatimukset tunnistettiin merkittäviksi liiketoimintapotentiaalin ajureiksi. Olisi syytä tutkia tarkemmin, miten makrotason regulaatio muuttaa kanavien valtasuhteita. Pakottaako kiristynvä kyberturvasäätely kumppanit karsimaan teknologiaportfoliotaan ja siirtymään kohti syvempiä, harvempia strategisia kumppanuuksia sellaisten päämiesten kanssa, joiden teknologinen luotettavuus on kiistaton?

### **5.3 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa**

Tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä, tarkemmin Google Gemini -kielimallia tutkimusprosessin avustavana työkaluna. Tekoälyn käyttö on toteutettu yliopiston antamien ohjeistusten ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti. Tutkielmassa tekoälyä ei ole missään vaiheessa käsitelty itsenäisenä tiedonlähteenä eikä siihen ole viitattu tekijänä, vaan sen rooli on vastannut asiantuntijatyötä tukevaa teknistä apuvälinettä.

Käytännössä tekoälyä on hyödynnetty tutkielmaprosessin aikana muun muassa laajan tekstiaineiston ja muistiinpanojen rakenteellisessa jäsentelyssä sekä lukujen loogisen etenemisen hahmottamisessa. Se on toiminut hyödyllisenä sparrailukumppanina erityisesti niissä vaiheissa, joissa teoreettista viitekehystä ja empiirisiä löydöksiä on pyritty nivomaan yhteen ymmärrettäväksi synteetiksi. Lisäksi tekoälyä on käytetty tutkijan tuottaman raakatekstin kieliasun huoltamisessa, eli esimerkiksi lauserakenteiden tiivistämisessä ja suomenkielisen akateemisen kirjoitustyylin hiomisessa. Myös oikeinkirjoitusta on tarkastettu tekoälyä hyödyntäen. Tutkimuksen kuvioiden ja taulukoiden visuaalinen toteutus on tehty tekoälyllä, jotta kuviot sekä taulukot olisivat tyyliltään ja väreiltään yhdenmukaisia.

## Lähteet

- Agarwal, A., Singh, D., & Agariya, A. K. (2017). What really leads to partner relationship management? A review of literature. *Journal of Relationship Marketing*, 16(4), 245–285. <https://doi.org/10.1080/15332667.2017.1349557>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58. <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>
- Barac, D., Ratkovic-Živanovic, V., Labus, M., Milinovic, S., & Labus, A. (2017). Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(8), 1203–1216. <https://doi.org/10.1108/jbim-02-2016-0025>
- Benlian, A., Hess, T., & Buxmann, P. (2009). Drivers of SaaS-Adoption – An Empirical study of different application types. *Business & Information Systems Engineering*, 1(5), 357–369. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0068-x>
- Benlian, A., Koufaris, M., & Hess, T. (2011). Service quality in Software-as-a-Service: Developing the SAAS-Qual Measure and examining its role in usage continuance. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 85–126. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222280303>
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1–24. <https://doi.org/10.1177/002224299205600301>
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., & Wu, D.J. (2012). Cocreation of value in a platform ecosystem: the case of enterprise software. *MIS Quarterly*, 36(1), 263–290. <https://doi.org/10.2307/41410417>
- Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-Based and Behavior-Based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 200–210. <https://doi.org/10.1177/002224379603300207>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in Services Selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81. <https://doi.org/10.2307/1251817>

- Cusumano, M. (2010). Cloud computing and SaaS as new computing platforms. *Communications of the ACM*, 53(4), 27–29. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721667>
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24–30. <https://doi.org/10.1177/0092070300281003>
- Dent, J., & White, M. (2018). Sales and marketing channels: How to Build and Manage Distribution Strategy. ISBN 9780749482145
- Derrouiche, R., Neubert, G., Bouras, A., & Savino, M. M. (2010). B2B relationship management: A framework to explore the impact of collaboration. *Production Planning & Control*, 21(6), 528–546. <https://doi.org/10.1080/09537287.2010.488932>
- Dittmar & Indrenius. (2025). *Finnish NIS2 requirements are now in force – Key Insights*. dittmar.fi. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://www.dittmar.fi/news/finnish-nis2-in-force/>
- DNA Oyj. (2024). *The NIS2 Directive improves security across Europe, making internationalising business easier*. corporate.dna.fi. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://corporate.dna.fi/press-releases?scrollTo=&type=stt1&id=70590518&status=all&returnUrl=https%3A%2F%2Fcorporate.dna.fi%2Fnews-room%3FscrollTo%3D8Pgo5L0Jlrwv>
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00195-8)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Limited. ISBN: 978-1-4462-7338-8
- Eshghi, K., & Ray, S. (2020). Conflict and performance in channels: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2), 327–349. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00751-1>

- Finder. (n.d.). Nexetic Oy. finder.fi. Noudettu 26.10.2025 osoitteesta [https://www.finder.fi/Sovellukset%2Bja%2Bohjelmistot/Nexetic%2BOy/Espoo/yhteystiedot/1820413?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.finder.fi/Sovellukset%2Bja%2Bohjelmistot/Nexetic%2BOy/Espoo/yhteystiedot/1820413?utm_source=chatgpt.com)
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226–240. <https://doi.org/10.1177/0092070399272007>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos)*. Gaudeamus.
- Hu, S., & McNaughton, R. B. (2011). Online distribution of packaged software. In *Lecture notes in business information processing* (pp. 98–109). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21544-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21544-5_9)
- Intel Market Research. (2025). *SAAS Backup Software Market Outlook 2025–2031*. Intel Market Research. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://www.intelmarketresearch.com/saas-backup-software-314>
- Jagodič, G., & Milfelner, B. (2022). The role of B2B marketing strategy, ICT B2B marketing support, and service quality in market orientation – Performance relationship: evidence from three European countries. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128252>
- Kerscher, R., (2025). *The Microsoft 365 Shared Responsibility model*. Veeam Software Official Blog. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://www.veeam.com/blog/office365-shared-responsibility-model.html>
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Khan, S. (2011). Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 139–157. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.04.002>
- Li, W., Sun, C., Li, Y., & Ertz, M. (2024). Effects of business to business e-commerce platform-governance mechanisms on seller firms' performance. *Research in International Business and Finance*, 67, 102121. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102121>

- Mampilly, D. J., Raman, S. & Kumar, C. S. (2025). Impact of Goal Divergence, Unbalanced Dependence and Miscommunication on Marketing Channel Satisfaction. *Journal of Distribution Science*, 23(8), 1–12. <http://doi.org/10.15722/jds.23.08.202508.1>
- Microsoft. (n.d.). *Shared responsibility in the cloud - Microsoft Azure*. Microsoft Learn. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://learn.microsoft.com/en-us/azure/security/fundamentals/shared-responsibility>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust theory of relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Nambisan, S., & Sawhney, M. (2011). Orchestration Processes in Network-Centric Innovation: Evidence from the Field. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 40–57. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.63886529>
- Nexetic. (2025). Varmuuskopiointiratkaisut yrityksellesi - Nexetic. nexetic.com. Noudettu 26.10.2025 osoitteesta <https://nexetic.com/fi/varmuuskopiointiratkaisut-yrityksellesi/>
- Nexetic. (2025a). Kumppanit. nexetic.com. Noudettu 26.10.2025 osoitteesta <https://nexetic.com/fi/kumppanit/>
- OpenKRITIS. (n.d.). *EU NIS2 in Finland*. openkritis.de. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://www.openkritis.de/eu/eu-nis-2-finland.html>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ryssel, R., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 197–207. <https://doi.org/10.1108/08858620410531333>

- SaaS Finland. (n.d.). Sanastoa arkisto - SaaS Finland. Noudettu 26.10.2025 osoitteesta <https://saasfinland.fi/sanasto/>
- Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A., & Bjørn-Andersen, N. (2012). Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: A revelatory case study. *MIS Quarterly*, *36*(1), 317–338. <https://doi.org/10.2307/41410419>
- Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, *44*(3), 52–64. <https://doi.org/10.1177/002224298004400306>
- Susarla, A., Barua, A., & Whinston, A. B. (2010). Multitask agency, modular architecture, and task disaggregation in SAAS. *Journal of Management Information Systems*, *26*(4), 87–118. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222260404>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research. *Sociological Theory*, *30*(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “Big-Tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, *16*(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tyrväinen, P., & Selin, J. (2011). How to Sell SAAS: A model for main factors of marketing and selling Software-as-a-Service. In Lecture notes in business information processing (pp. 2–16). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21544-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21544-5_2)
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, *70*(1), 119–136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.119.qxd>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and research Directions. *Journal of Retailing*, *91*(4), 546–568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>

- Webb, K. L. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 95–102. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00181-x](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00181-x)
- Zhang, J., & Seidmann, A. (2010). Perpetual versus subscription licensing under quality uncertainty and network externality effects. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 39–68. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222270103>
- Zhou, L., Mao, H., Zhao, T., Wang, V. L., Wang, X., & Zuo, P. (2022). How B2B platform improves Buyers' performance: Insights into platform's substitution effect. *Journal of Business Research*, 143, 72–80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.060>
- Zylo. (2025). 111 Unmissable SAAS statistics for 2025. zylo.com. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://zylo.com/blog/saas-statistics/>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Johdanto ja suostumus

- Tutkin Nexetic Oy:n ja sen kumppaneiden välistä yhteistyötä ja suhteen laatua eri jakelukanavissa.
- Haastattelut käsitellään täysin anonymisti. Vastaajien tai edustettujen yritysten nimiä ei julkaista tutkimuksessa.
- Lupa haastattelun nauhoittamiseen litterointia varten.

#### Taustatiedot ja positio jakelukanavassa

- Haastateltavan nimi, organisaatio sekä titteli?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa ja Nexeticin palveluiden parissa?
- Organisaationne kokoluokka (liikevaihto ja henkilöstömäärä) ja pääasiallinen liiketoiminta?
- Kuinka kauan yrityksenne on ollut Nexeticin kumppani?
- Mitä kautta hankitte Nexeticin palvelut ja myytte ne eteenpäin?
- Kuinka suuri osa koko M365/Entra/security- tai palveluliikevaihdostanne sisältää tällä hetkellä Nexeticin varmuuskopioinnin?

#### Jakelukanavarakenne ja työnjako

- Miten kuvailisit roolijakoa teidän ja Nexeticin (sekä mahdollisen jakelijan) välillä?
  - Kuka vastaa mistäkin osa-alueesta (esimerkiksi myynti, tekninen tuki, käyttöönotto, laskutus)?
  - Ovatko nämä roolit mielestäsi selkeät?
- Miten koet nykyisen jakelukanavamallin palvelevan teidän liiketoimintaanne?
  - Tuoko välikäsi (jakelija) teille lisäarvoa vai koetko sen hidasteena?
  - Missä kohtaa myynti- tai toimitusprosessia välikäsi konkreettisesti nopeuttaa tai hidastaa näitä prosesseja?
  - Olisiko suurempi tai suora suhde Nexeticiin teille houkutteleva malli (ilman välikäsiä)? Miksi tai miksi ei?
- Millaisena koet "etäisyyden" Nexeticiin?
  - Pääsettekö riittävän lähelle päämiestä, vai tuntuuko, että välissä on organisaatiokerroksia?

#### Yhteistyön dynamiikka

- Miten arvioisit tiedonkulkua ja kommunikaatiota teidän ja Nexeticin välillä?

- Saatko riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa esimerkiksi tuotepäivityksistä, strategioista tai muutoksista?
- Onko kommunikaatio avointa ja kaksisuuntaista?
- Miten hyvin koet, että teillä on käytettävissänne tarvittava tuki (esimerkiksi myynnin tuki, tekninen tuki, materiaalit)?
- Miten hyvin koet Nexeticin ymmärtävän teidän yrityksenne tavoitteita ja ”arkea”?
- Onko yhteistyönne aikana ilmennyt tilanteita, joissa teidän ja Nexeticin (tai jakelijan) intressit tai tavoitteet eivät ole kohdanneet?
  - Miten näitä tilanteita on ratkottu?
- Missä tilanteissa varmuuskopiointi jää teillä tyyppillisesti myymättä loppuasiakkaalle?

### **Kumppanuussuhteen laatu**

#### **Luottamus**

- Miten vahvasti luotat Nexeticiin palveluntarjoajana ja liiketoimintakumppanina?
- Mistä asioista tämä luottamus tai sen puute arjessa syntyy?
  - Pitääkö Nexetic antamansa lupaukset?
  - Luotatko siihen, että Nexetic toimii myös teidän yrityksenne etujen mukaisesti eikä ainoastaan aja omaa etuaan?
- Tuntuuko yhteistyö Nexeticin kanssa turvalliselta myös ongelmatilanteissa?

#### **Tyytyväisyys**

- Kun mietit tähänastista yhteistyötänne Nexeticin kanssa, kuinka tyytyväinen olet siihen kokonaisuutena?
- Mihin asioihin olet tällä hetkellä erityisen tyytyväinen?
- Missä asioissa koet tällä hetkellä suurinta tyytymättömyyttä tai turhautumista?
  - Miten tätä osa-aluetta voisi mielestäsi parantaa?
- Miten arvioisit Nexeticin palvelun teknistä laatua ja helppokäyttöisyyttä verrattuna muihin toimittajiin?
- Mitä muita vastaavia ratkaisuja teillä on tarjoamassanne?
- Missä asioissa Nexetic mielestänne voittaa kilpailijat ja missä se häviää?
- Millaisissa asiakastilanteissa päädytte valitsemaan jonkin toisen toimittajan ratkaisun?

#### **Sitoutuminen**

- Miten näet yrityksenne ja Nexeticin välisen yhteistyön tulevaisuuden?
  - Jos mietit seuraavaa 12 kuukautta, aiotteko kasvattaa, pitää ennallaan vai vähentää Nexeticin osuutta myynnissänne?

- Kuinka halukkaita olette syventämään kumppanuutta (esimerkiksi panostamaan enemmän Nexeticin palveluiden myyntiin tai kouluttamaan henkilöstöänne)?
  - Miksi olette / miksi ette ole?
  - Mikä on suurin yksittäinen tekijä, joka estää teitä myymästä Nexeticin palveluita nykyistä enemmän?
- Mitkä tekijät saivat teidät sitoutumaan Nexeticiin vieläkin vahvemmin?
- Koetko suhteenne enemmän perinteisenä asiakas-toimittaja-suhteenä vai todellisena strategisena kumppanuutena? Miltä se tuntuu?
- Asteikolla 1–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit Nexeticin kumppanuutta toiselle alan toimijalle? Miksi annoit tämän arvosanan?
- Mikä yksittäinen tekijä tai skenaario voisi vaarantaa teidän ja Nexeticin välisen kumppanuuden jatkumisen?

### **Lopetus**

- Tuleeko sinulla mieleen vielä jotain muuta Nexeticin kumppanuuteen, jakelukanavaan tai toimintaan liittyvää, jota emme ole vielä käsitelleet, mutta joka olisi tärkeää tuoda esille?
- Jos olisit yhden päivän ajan Nexeticin toimitusjohtaja, minkä yhden asian muuttaisit ensimmäisenä yrityksen toiminnassa tai kumppaniyhteistyössä?