Tyyne Taunila

Asiakasarvonluonti ja tapahtumien merkitys B2B-SaaS-liiketoiminnassa

Case: Thinking Portfolio Oy

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

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Tekijä: Tyyne Taunila
Tutkielman nimi: Asiakasarvonluonti ja tapahtumien merkitys B2B-SaaS-liiketoiminnassa : Case: Thinking Portfolio Oy
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Hannu Makkonen
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 75

TIIVISTELMÄ:

Ohjelmistoala on nopeasti kasvava ja muuttuva, globaali ja kilpailtu ala. Vaikka ala ja sen merkitys kasvavat vauhdilla, ohjelmisto- eli SaaS-palveluyritysten arvonluontia on tutkittu vähän erityisesti B2B-asiakkuuksien näkökulmasta. Tällä tutkimuksella täydennetään aiheesta löytyvää tutkimustietoa ja siten lisätään ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten ja mistä tekijöistä asiakasarvo muodostuu B2B-SaaS-palveluyrityksen asiakkaille ja mikä rooli asiakastapahtumilla on asiakasarvon näkökulmasta. Tutkimuksen toimeksiantaja on suomalainen B2B-ohjelmistopalveluyritys Thinking Portfolio Oy, joka tuottaa asiakkailleen erilaisia salkunhallinnan SaaS-palveluja.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu B2B- ja SaaS-arvonluontiin liittyvistä tieteellisistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa keskustellaan tapahtumien arvonluonnin teorioista sekä perehdytään aiheeseen erikseen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksän asiantuntijaa case-yrityksen asiakasorganisaatioista. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti niin, että jokaisella haastateltavalla on kokemusta ja sitä kautta näkemystä erilaisten B2B-SaaS-palvelujen arvonluonnista. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tuloksena pystyttiin tunnistamaan sekä ohjelmistopalvelutuotteisiin että palvelun toimittajaan ja yhteistyöhön liittyviä elementtejä, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Erityisesti palveluntarjoajan asiantuntevuus, nopeus vastauksissa ja luotettavuus sekä proaktiivinen parhaista käytännöistä kertominen ovat tärkeitä. SaaS-tuotteesta puhuttaessa arvokas ratkaisu on mahdollisimman valmis ja nopeasti käyttöönotettavissa. Se on luotettava, moderni, joustava ja huoleton eikä sen käyttöön liity katkoksia. Helppokäyttöisyys ja hyvät ohjeet tuovat lisäarvoa. B2B-SaaS-tapahtumissa erityisesti verkostoitumismahdollisuudet toisten palvelun käyttäjien kanssa sekä oppiminen luovat arvoa ja ovat syitä tapahtumaosallistumiseen.

Tulosten pohjalta annetaan ehdotuksia, jotka auttavat toimeksiantajayrityksen uuden arvonluontistrategian rakentamista. Lisäksi annetaan ehdotuksia tapahtumajärjestämiseen, jotta B2B-SaaS-asiakkaille järjestettävät tapahtumat tuottaisivat asiakkaille mahdollisimman paljon sisällöllistä arvoa. Tulokset ovat sovellettavissa muissakin, etenkin kotimaisissa, B2B-SaaS-yrityksissä.

AVAINSANAT: Arvonluonti, asiakkuudenhallinta, SaaS-palvelut, yritysmarkkinointi, tapahtumamarkkinointi, lisäarvo

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet 8

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus 9

1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja Thinking Portfolio Oy 11

2 Asiakasarvon muodostuminen B2B-SaaS-liiketoiminnassa 12

2.1 Arvonluonti 12

2.1.1 Arvon käsite 12

2.1.2 Asiakasarvo 14

2.1.3 B2B-asiakassuhteen erityispiirteet asiakasarvonluonnissa 15

2.2 Arvonluonti SaaS-liiketoiminnassa 19

2.2.1 Asiakkaalle arvoa luovia asioita SaaS-liiketoiminnassa 19

2.2.2 B2B-SaaS-liiketoiminnan arvonluonnin haasteet 21

2.3 Tapahtumien merkitys ja mahdollisuudet B2B-SaaS-palvelun asiakkaille 22

2.3.1 Asiakkaille tapahtumissa syntyvä arvo 22

2.3.2 B2B-SaaS-tapahtumat Suomessa 25

2.4 Katsaus Thinking Portfolion liiketoimintaympäristöön ja asiakkaille järjestettäviin tapahtumiin 25

2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä 28

3 Metodologia 31

3.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat 31

3.2 Aineiston kerääminen 32

3.3 Aineiston analysointi 34

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 35

3.5 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa 38

4 B2B-SaaS-palvelut ja asiakasarvonluonti 39

4.1 SaaS-palvelun käyttöönottoon, käyttöön ja asiakassuhteeseen liittyvä arvonluonti 39

4.1.1 SaaS-palvelun ja palveluntarjoajan valinta sekä palvelun käyttö 39

4.1.2 Arvonluonti asiakassuhteessa 44
4.2 B2B-SaaS-asiakkaiden tapahtumat ja arvonluonti 49
4.3 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset 53
4.3.1 Millaista mielikuvaa halutaan luoda? 54
4.3.2 Asiakasviestintä 56
4.3.3 SaaS-palveluun liittyvä kehitys 57
4.3.4 Tapahtumien jatkokehitys ja verkostoitumisen vahvistaminen 58
5 Johtopäätökset 61
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset 61
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet 65
Lähteet 66
Liitteet 71
Liite 1. Haastattelurunko 71
Liite 2. Kooste haastatteluista 74
Liite 3. Arvoelementtejä 75

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimusaukot 7

Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne 10

Kuvio 3 Teorioita asiakasarvosta ja arvoelementeistä (Mm. Haksever ja muut, 2004 ; Barnes, 2003 ; Almquist ja muut, 2018 ; Crowther, 2011 & Mora Cortez ja muut, 2022) 18

Kuvio 4 Kooste keskeisistä B2B-SaaS-asiakkaille arvoa luovista elementeistä 29

Kuvio 5 B2B-SaaS-palvelun asiakaskohtainen räätälöinti: optimiratkaisu 43

Kuvio 6 Lisäarvo, jota B2B-asiakas toivoo saavansa osallistuessaan SaaS-asiakastapahtumaan 53

Taulukot

Taulukko 1 Kooste haastatteluista 33

Lyhenteet

B2B / BtoB	Business-to-Business – *Yritykseltä yritykselle / Yritystenvälinen*
B2C / BtoC	Business-to-Consumer – *Yritykseltä kuluttajalle*
SaaS	Software as a Service – *Ohjelmistopalvelu*

1 Johdanto

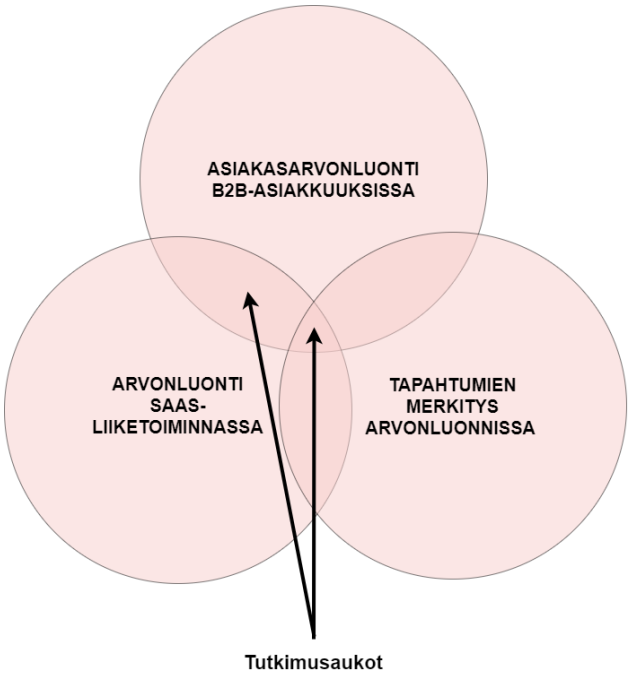
Ohjelmistoala kasvaa vauhdilla ja työllistää yhä useampia ihmisiä. Suomessa ohjelmistoalan kasvu on itseasiassa voimakkaampaa kuin minkään muun palvelualan kasvu. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Ohjelmistopalveluiden on jopa visioitu muodostuvan koko digitaalitalouden perustaksi tulevaisuudessa. (Haile & Altmann, 2016, s. 495) Nopeasti kasvavalla ja muuttuvalla, globaalilla alalla on paljon kilpailua, ja sillä toimii keskenään hyvin erilaisia liiketoimintamalleja hyödyntäviä yrityksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 20; Curiskis ja muut, 2023, s. 588) Tässä tutkimuksessa keskitytään SaaS-mallilla toimiviin ohjelmistoalan yrityksiin.

SaaS on lyhenne englannin kielen sanoista ”software as a service”, joilla tarkoitetaan suomeksi ohjelmistopalveluita. Tyypillisesti SaaS-palvelut tilataan toimittajalta kuukausimaksulla. Tällöin palveluntarjoaja vastaa kaikesta palvelun ylläpidosta sekä esimerkiksi sen päivityksistä ja tietoturvasta. (SaaS Finland, 2023)

Arvonluontia pidetään yritysten pääasiallisena tavoitteena (Haksever ja muut, 2004), ja aiheesta on tehty paljon tutkimusta. Aihetta on kuitenkin tutkittu varsin vähän SaaS-, eli ohjelmistopalveluyritysten näkökulmasta. Osasyy on se, että SaaS-tyyppinen liiketoiminta on vielä melko uutta. (Haile & Altmann, 2016, s. 495). Tässä tutkimuksessa käytetään synonyymeinä kumpaakin termiä ohjelmistopalveluyritys sekä SaaS-yritys, joilla tarkoitetaan ohjelmistopalveluita kehittävää ja tarjoavaa yritystä.

B2B-SaaS-yrityksiin liittyy ominaispiirteitä, jotka tekevät niistä erityisen kiinnostavan tutkimuskohteen. Tyypillisesti asiakashankinta on hidasta ja myyntisyklit pitkiä, joten asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden säilyttäminen on erityisen tärkeää. (Curiskis ja muut, 2023). Tutkimuksen näkökulmana on nimenomaan palvelun käyttäjille syntyvä arvo, ei esimerkiksi alustan kehittäjille tai palveluntarjoajalle syntyvä taloudellinen arvo. Alustan käyttäjille syntyvä arvo on edellytys palvelun pysymiseen markkinoilla ja pohja muille sidosryhmille syntyvälle arvolle. (Haile & Altmann, 2016, s. 507)

Voidaan todeta, että olemassa olevassa kirjallisuudessa on tutkimusaukko ohjelmistopalveluyritysten arvonluonnin kohdalla, kun puhutaan asiakasarvonluonnista B2B-kontekstissa. Tällä tutkimuksella pyritään täydentämään olemassa olevaa tutkimustietoa ja siten lisäämään ymmärrystä aiheesta. Tutkimusaukko on havainnollistettu **kuviossa 1.** Arvoa tuottavista asioista erityishuomiota kiinnitetään asiakkaille järjestettäviin live- ja online-tapahtumiin. Tapahtumia on tärkeä tutkia, sillä ne voivat olla euromääräisesti isoimpia markkinoinnin panostuksia vuositasolla. Silti niistä syntyvää arvoa, kuten verkostoitumismahdollisuuksia, oppimista ja viihdearvoa on tutkittu hyvin vähän SaaS-asiakkaiden kohdalla.



Kuvio 1 Tutkimusaukot

Tutkimus tehdään toimeksiantona suomalaiselle B2B-ohjelmistopalveluyritykselle, Thinking Portfoliolle. Thinking Portfolio tuottaa asiakkailleen salkunhallinnan SaaS-palveluja, kuten Projekti-, Sovellus-, Palvelu- ja Riskisalkkuja. Yrityksen kasvaessa ja liiketoiminnan kansainvälistyessä, Thinking Portfoliolla on tunnistettu tarve vahvan brändi- ja arvonluontistrategian rakentamiselle. Tutkielman teoriaosuudessa ja empiirisessä tutkimuksessa nousevien asioiden pohjalta annetaan toimeksiantajayritykselle ideoita ja

kehitysehdotuksia uuden arvonluontistrategian rakentamiseksi. Kehitysehdotuksia annetaan myös tapahtumanjärjestämiseen, jotta yrityksen järjestämät tapahtumat tuottaisivat asiakkaille mahdollisimman paljon sisällöllistä arvoa.

Tutkimuksella pyritään tuottamaan käytäntöön sovellettavaa tietoa. Sen on tarkoitus auttaa kehittämään toimeksiantajayrityksen arvonluontistrategiaa. Brändi- ja arvonluontistrategia (*eng. Brand strategy / Value creation strategy*) ovat vain muutamia termeistä, joita markkinoinnin kirjallisuudessa käytetään kuvaamaan käytännössä samaa asiaa. Arvonluontistrategia on yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelma, jossa on huomioitu mm. tärkeimmät asiakasryhmät ja keskeiset asiat, joita asiakasryhmille halutaan viestiä yrityksestä ja sen tuomasta arvosta. (Wise & Zednickova, 2009, s. 5)

Tutkimus on ajankohtainen ja akateemisestikin merkittävä, sillä se lisää ymmärrystä B2B-SaaS-yritysten arvonluonnista. Lisäksi se huomioi erityisesti asiakkaille järjestettyjen tapahtumien sekä asiakkaiden verkostoitumisen merkityksen, jotka ovat jääneet aiemmissa tutkimuksissa vähemmälle huomiolle.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoitus on *selvittää, miten ja mistä tekijöistä asiakasarvo muodostuu B2B-SaaS-palveluyrityksen asiakkaille ja mikä rooli tapahtumilla on asiakasarvon näkökulmasta*. Tutkimuksen tulokset edesauttavat toimeksiantajayrityksen arvonluontistrategian rakentamista ja lisäävät liikkeenjohdon tietoutta aiheesta yritysten välisten ohjelmistopalvelujen kontekstissa.

Jotta tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen, sille on määritetty kolme tavoitetta. Tutkimuksen tavoitteet ovat:

1. *Selvittää, miten asiakasarvo muodostuu ja mitkä elementit tuottavat asiakkaalle arvoa B2B-SaaS-liiketoiminnassa.*

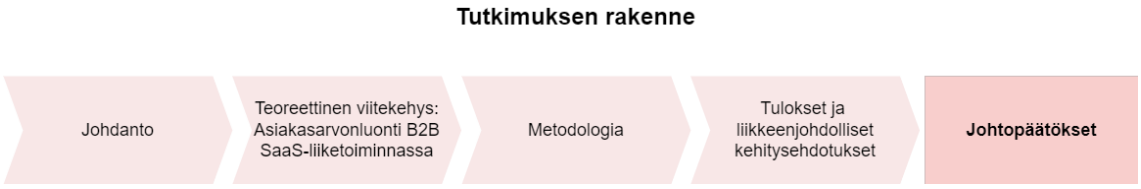
2. *Analysoida, millaista arvoa asiakkaille järjestettävät live- ja online-tapahtumat voivat luoda B2B-SaaS-asiakkaille.*
3. *Antaa ehdotuksia siitä, miten toimeksiantajayritys Thinking Portfolion tulisi huomioida tutkimuksessa esiin nousseet asiat uuden arvonluontistrategian rakentamisessa.*

Nämä alatavoitteet ovat teoreettisempiirisiä, joten niiden saavuttamiseksi aiheita analysoidaan sekä teorian että empirian avulla. Ensin aiheisiin perehdytään tutkimuksen teoriaosuudessa aiemman kirjallisuuden pohjalta, jonka jälkeen teoriaosuudessa nousseita asioita analysoidaan tutkimuksen empiirisessä osiossa haastattelujen avulla. Kahden ensimmäisen tavoitteen pohjalta pystytään saavuttamaan kolmas tavoite, jolla on erityisesti toimeksiantajayrityksen toimintaa kehittävä merkitys.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan arvonluontia asiakkaan näkökulmasta B2B-liikesuhteissa. Tutkimuksessa ei siis keskitytä B2C-kauppaan muutoin, kuin rakentamalla teoreettista viitekehystä myös tutkimuksista, joissa empiirisenä kohteena on ollut kuluttajamarkkinointi. Tutkimus keskittyy nimenomaan asiakkaalle syntyvään arvoon enemmän kuin esimerkiksi yrityksen taloudelliseen arvontuottoon. Lisäksi tutkimusta on rajattu koskemaan arvonluontia SaaS-liiketoiminnassa. Nämä valinnat on tehty, jotta tutkimus vastaisi mahdollisimman hyvin sen tarkoitusta.

Tutkimuksen rakenne on avattu alla näkyvään **kuvioon 2**. Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Johdantoluku johdattelee lukijan aiheeseen ja siihen, miksi tutkimus on tärkeä tehdä. Johdannossa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja Thinking Portfolio Oy ja käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimuksen rakenne. Johdantoluvussa avataan myös tutkimuksen keskeiset käsitteet.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toinen luku on teorialuku, jonka pohjalta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa luvussa keskitytään arvonluontiin B2B-SaaS-liiketoiminnassa aiemman akateemisen kirjallisuuden ja tutkimusten avulla. Luvussa vastataan osittain tutkimuksen kahteen ensimmäiseen tavoitteeseen. Siinä selvitetään, miten asiakasarvo muodostuu, mitkä elementit tuottavat yritysasiakkaalle arvoa ohjelmistopalveluja hankittaessa sekä millaista arvoa yritysasiakkaille järjestettävät tapahtumat voivat luoda. Toisessa luvussa tehdään myös lyhyt toimeksiantajayrityksen toimialakatsaus, sillä sitä tarvitaan luvussa muodostettavassa teoreettisessa viitekehyksessä.

Kolmas luku on tutkimuksen metodologialuku, eli siinä käydään läpi tutkimuksen metodologiset valinnat sekä perustelut niille. Metodologialuvussa kuvataan myös empiirisen osuuden aineistonkeruu sekä analysointimenetelmät. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksessa vastaan tulleita haasteita.

Neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osuus. Siinä esitellään tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen tulokset. Toisessa luvussa esitetyn teorian lisäksi neljäs luku vastaa tutkimuksen kahteen ensimmäiseen tavoitteeseen. Neljännessä luvussa vastataan myös kolmanteen tavoitteeseen, eli annetaan liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset toimeksiantajayrityksen arvonluontistrategian rakennusta varten. Kehitysehdotuksia annetaan myös yritysasiakkaille järjestettäviin tapahtumiin liittyen.

Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset. Johtopäätösluvussa on analysoitu myös jatkotutkimusmahdollisuuksia ja nostettu esiin kysymyksiä, jotka tästä tutkimuksessa jäävät avoimiksi.

1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja Thinking Portfolio Oy

Thinking Portfolio Oy on kotimainen B2B-ohjelmistotalo, jonka tuotteita ovat erilaiset salkunhallinnan pilvipalvelut. Thinking Portfolio Oy on perustettu vuonna 2001, jolloin se aloitti toimintansa liikkeenjohdon konsulttiyrityksenä. Siitä yritys on kehittynyt salkunhallinnan pilvipalveluratkaisuja tarjoavaksi ohjelmistotaloksi. Nykyään Thinking Portfoliolla on toimintaa Suomen lisäksi Alankomaissa. (Thinking Portfolio, 2024) Yrityksen kotipaikka on Helsinki. Vuonna 2024 yrityksessä oli yli kolmekymmentä työntekijää, ja vuonna 2023 sen liikevaihto oli 4 miljoonaa euroa (2023/12), joten se luokitellaan pieniin ja keskisuuriin, eli Pk-yrityksiin. (Thinking Portfolio, 2024; Finder, 2024) Tämä on varsin tyypillistä, sillä suurin osa suomalaisista ohjelmistoalan yrityksistä on kooltaan pieniä tai keskisuuria. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020)

Salkunhallinta (*eng. Portfolio Management*) tarkoittaa erilaisten salkkukomponenttien hallintaa yrityksen tai organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Salkunhallinnan perimmäinen tarkoitus on varmistaa, että organisaatiossa tehdään sen strategian kannalta oikeita asioita. (PMI (Project Management Institute), 2008, s. 6). Thinking Portfolion päätuotteita ovat Projekti-, Sovellus-, Riski- ja Palvelusalkut. (Thinking Portfolio, 2024) Näiden lisäksi Thinking Portfolio® tuotevalikoimaan kuuluu muita salkkumalleja, kuten Sustainability-, Idea-, Strategia- ja Asiakkuussalkku sekä NPD-tuotekehityssalkku. Thinking Portfolio on siis sekä tutkielman toimeksiantajayrityksen, että Thinking Portfolio® -tuotteen nimi. (Thinking Portfolio, 2023c)

Tutkielman teon aikaan vuonna 2024 Thinking Portfolio® -tuotteilla on reilut 500 000 käyttäjää viidessäkymmenessä eri maassa. Thinking Portfolion asiakkaat ovat pääasiassa suuria ja keskisuuria yrityksiä sekä julkisen sektorin organisaatioita. (Thinking Portfolio, 2024; Thinking Portfolio, 2023a) Tällainen B2B-liiketoiminta on hyvin tyypillistä suomalaisille ohjelmistoalan yrityksille. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 33 & s. 55)

2 Asiakasarvon muodostuminen B2B-SaaS-liiketoiminnassa

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa käydään ensin läpi arvonluonnin keskeisimpiä teorioita sekä käsitteeseen liittyvää moninaisuutta, jonka jälkeen arvonluontiin perehdytään tarkemmin B2B- ja Saas-yritysten näkökulmasta. Tässä teorialuvussa huomioidaan myös tapahtumien merkitys osana arvonluontia. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät havainnot ja teoriat on tiivistetty alalukuun 2.5. ”Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä”.

2.1 Arvonluonti

Markkinoinnin kirjallisuudessa – kuten muussakin businesskirjallisuudessa – arvonluontia pidetään usein yritysten tärkeimpänä tavoitteena. (Haksever ja muut, 2004, s. 291) Siitä on kuitenkin erimielisyyksiä, tulisiko yritysten keskittyä luomaan taloudellista arvoa vain niiden omistajille, vai olisiko moraalisesti oikein pyrkiä luomaan arvoa kaikille yrityksen sidosryhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille ja muille, joiden elämään yritys vaikuttaa. (Haksever ja muut, 2004, s. 291)

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi arvonluonnin käsitteen kompleksisuutta sekä yritysasiakkaiden erityispiirteitä verrattuna kuluttaja-asiakkaiden arvonluontiin.

2.1.1 Arvon käsite

Arvo, asiakasarvo, arvonluonti ja arvon yhteisluonti – käsitteitä näkee käytettävän paljon, toisinaan myös ristiriitaisesti tai toistensa synonyymeinä. Mitä arvolla siis oikeastaan tarkoitetaan? Käsite on melko kompleksinen ja kuten **kuviosta 3.** nähdään, markkinoinnin kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia määritelmiä, teorioita ja tapoja hahmottaa asiakasarvo ja arvoelementit. Perinteisesti arvon on määritelty olevan se *hyöty*, jonka asiakas kokee saavansa (esimerkiksi laatu, mukavuus jne.) suhteessa siihen, mitä hän on antanut (esimerkiksi raha, aika tai vaivannäkö). (Zeithaml, 1988, s. 14) Toisin sanoen arvon määrittelee aina edunsaaja. (Vargo & Lusch, 2008, s. 9)

Tässä tutkimuksessa käytetään termejä arvonluonti ja arvontuotto (*eng. Value creation / Value co-creation*), joilla tarkoitetaan SDL (Service-Dominant Logic) -ajattelun mukaista yhteistä arvonluontia. Tällöin sekä palvelun tarjoajalla että asiakkaalla on roolinsa arvontuotossa. (Grönroos & Voima, 2013, s. 135).

Markkinoinnin kirjallisuudessa, erityisesti B2B-kontekstissa, puhutaan yhä enemmän *arvon yhteisluonnista* (eng. Value co-creation). Tällöin arvolla tarkoitetaan osapuolten subjektiivista kokemusta lisäarvosta, jota on syntynyt palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisen prosessin tai ongelmanratkaisun tuloksena, siis esimerkiksi uutena ratkaisuna, palveluna tai tuotteena. (Kohtamäki & Rajala, 2016, s. 4–5 ; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012, s. 17)

Käyttöarvoa (eng. value-in-use) puolestaan syntyy, kun asiakas käyttää ostamiaan palveluita tai tuotteita. (Grönroos, 2008, s. 304) Palveluntarjoaja voi edesauttaa käyttöarvon syntymistä, mikä puolestaan lisää *vaihtoarvoa* (eng. value-in-exchange). (Grönroos, 2008, s. 305) Käyttöarvosta tietointensiivisissä B2B-palveluissa löytyy toistaiseksi melko vähän empiiristä tutkimusta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012, s. 17)

Tutkijat havainnollistavat arvon tyyppejä eri tavoin. Esimerkiksi Haksever ja muut (2004) ovat tunnistaneet kolme erilaista arvotyyppiä: *taloudellinen arvo* (lyhyt- tai pitkäkestoinen taloudellinen etu), *ei-taloudellinen arvo* (voi olla aineellinen tai aineeton etu, joka tuottaa tulevaisuudessa taloudellistakin hyötyä, mutta lyhyellä tähtäimellä hyöty ei ole taloudellinen) sekä *ajallinen arvo*, johon vaikuttavat sidosryhmien ajansäästö, etujen saamisen nopeus sekä etujen jatkuminen mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen.

Toiset tutkijat ovat hahmottaneet arvon tyyppejä *toiminnallisten* ja *tunnearvojen* kautta, kuten **kuviossa 3.** esitetään. Tällöin toiminnallisella arvolla tarkoitetaan sekä tuotteen tai palvelun kykyä säästää asiakkaan aikaa ja rahaa, että sen helppokäyttöisyyttä ja saavutettavuutta. (Barnes, 2003, s. 179) Toiminnallinen arvo on siis ikään kuin Hakseverin ja

muiden (2004) taloudellinen, ei-taloudellinen ja ajallinen arvo yhdistettynä. Tunnearvoa puolestaan syntyy, kun asiakas tuntee itsensä arvostetuksi, tärkeäksi ja erityiseksi ollessaan yhteydessä palveluntarjoajayrityksen työntekijöihin. (Barnes, 2003, s. 179) Tavallisesti yritykset kiinnittävät paljon huomiota toiminnallisen arvon luomiseen. Sen sijaan tunnearvoon ei kiinnitetä niin paljon huomiota kuin voisi ja pitäisi. (Barnes, 2003, s. 179)

Arvoa hahmotetaan myös sen perusteella, kuka sitä luo ja kenelle. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti asiakkaalle syntyvään arvoon, on tutkittu, että kaikki sidosryhmät ovat todellisuudessa arvonluonnin osalta riippuvaisia toisistaan. (Haile & Altmann, 2016, s. 507) Eli käytännössä muutos asiakkaan kokemassa arvossa vaikuttaa myös muille sidosryhmille, kuten palveluntarjoajalle, syntyvään arvoon. Yrityksen tekemät päätökset voivat myös lisätä tietyn sidosryhmän kokemaa arvoa, mutta samalla vähentää sitä toisen sidosryhmän osalta. (Haksever ja muut, 2004, s. 295) Pelkistetty esimerkki sidosryhmien riippuvuudesta on tuotteen tai palvelun hinnan muuttaminen. Hinnan laskeminen voi tuoda asiakkaalle taloudellista lisäarvoa, jolloin myynnin lisääntyminen puolestaan luo palvelun tarjoajallekin lisäarvoa.

2.1.2 Asiakasarvo

Kuten edellisessä luvussa sanottiin, tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti asiakasarvoon eli tuotteen tai palvelun ostajan arvokokemukseen. Markkinoinnin tutkimuksissa on löydetty useita asioita, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa.

Tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan, että asiakkaalle syntyy taloudellista arvoa, kun hän saa palvelun tai tuotteen kilpailukykyiseen hintaan niin, että sen laatu ylittää hänen tarpeensa ja odotuksensa. Taloudellista arvoa luovat myös palvelun tai tuotteen luotettavuus ja se, ettei se synnytä myöhemminkään esimerkiksi huoltoon liittyviä yllättäviä kustannuksia. (Haksever ja muut, 2004, s. 297–300)

Ei-taloudellista asiakasarvoa syntyy monissa tilanteissa, esimerkiksi kun hankittu palvelu toimii odotetusti ja siten helpottaa asiakkaan elämää. Ei-taloudellista arvoa luodaan

myös, kun palveluun liittyy jonkinlainen asiakasneuvonta kuten support-palvelu, tai asiakas vaikkapa kokee sosiaalisen statuksensa parantuvan tuotteen tai palvelun hankinnan myötä. (Haksever ja muut, 2004, s. 298–300)

Jo parikymmentä vuotta sitten on tunnistettu (Haksever ja muut, 2004), että ajallista asiakasarvoa voi syntyä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin kun tuote tai palvelu säästää asiakkaan aikaa arjessa, se luonnollisesti tuo asiakkaalle lisäarvoa. Toisekseen yrityksen palvelut tai tuotteet voivat luoda asiakkaalle arvoa pitkän aikaa, jos niiden elinkaari on pitkä. Kolmanneksi ajallista asiakasarvoa syntyy, kun tuote tai palvelu on saatavilla juuri oikeaan aikaan silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Tällöin asiakasarvo muodostuu nopeasti. (Haksever ja muut, 2004, s. 299–300)

Tunnearvoa synnyttävät asiakkaan kokema kunnioitus ja arvostus sekä se, että yritys näyttää asiakkaan olevan sille arvokas. Keskeisiä asiakkaalle tunnearvoa luovia asioita ovat lisäksi palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteinen historia, yhteiset tavoitteet, samanlaiset kiinnostuksen kohteet, arvot ja uskomukset sekä molemminpuolinen luottamus ja tunne palveluntarjoajan sitoutumisesta asiakkaaseen. (Barnes, 2003, s. 182)

Asiakkaalle luotua arvoa voi myös ”tuhoutua”. (Grönroos & Voima, 2013, s. 141) Esimerkiksi ylimääräiset kustannukset, viat, tiedon puute tuotteen tai palvelun käytöstä, sen käytöstä aiheutuvat vahingot sekä tuotteen käytön oppimiseen ja ongelmien ratkaisuun käytetty aika vähentävät kaikki asiakkaalle syntyvää arvoa. (Haksever ja muut, 2004, s. 299) Suorat kontaktihetket asiakkaan kanssa ovat aina sellaisia tilanteita, joissa on myös riski arvon tuhoutumiseen. (Grönroos & Voima, 2013, s. 141)

2.1.3 B2B-asiakassuhteen erityispiirteet asiakasarvonluonnissa

Koska tutkimuksen kohteena on B2B-liiketoiminta, on huomioitava yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden arvonluontiin liittyvät erityispiirteet. On ymmärrettävää, että yksittäisen kuluttajan ostopäätökset perustuvat enemmän subjektiivisiin näkemyksiin, kun taas yrityksissä päätökseen vaikuttavat useat asiat ja ihmiset. Siltikään ei voida ajatella, että

yritysasiakkaan ostopäätökset perustuisivat puhtaasti laskelmointiin eivätkä ostajan subjektiiviset näkemykset ja tunteet vaikuttaisi päätökseen lainkaan – tekeehän yrityksessäkin päätökset lopulta aina ihminen.

Myös yritysasiakkaiden kesken on vuorovaikutteisuutta, ja yritysten antamilla suosituksilla on merkitystä toisten yritysten tekemiin valintoihin. Mitä suurempi asiakaskunta B2B-palveluntarjoajalla on ja mitä enemmän palveluntarjoajan asiakkaiden välillä on vuorovaikutusta, sitä enemmän suosittelua tapahtuu. (Pathak ja muut, 2022, s. 195) Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden arvonluonnissa on kuitenkin jonkin verran eroja. Seuraavaksi käydään läpi aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuja asioita, jotka luovat lisäarvoa erityisesti yritysasiakkaille.

On tiettyjä arvoa luovia tekijöitä, joita voidaan nykyään pitää jopa itsestäänselvyyksinä B2B-palveluille. Näitä ovat tiettyjen vaatimusten kuten kilpailukykyisen hinnan ja riittävän suorituskyvyn täyttäminen sekä sääntöjen, lakien ja eettisten periaatteiden noudattaminen. (Almquist ja muut, 2018, s. 5) Tällaisten arvoelementtien mittaaminen on suhteellisen helppoa.

Almquist ja muut (2018) ovat tunnistaneet jopa neljäkymmentä B2B-suhteen keskeistä arvoelementtiä, jotka he jakavat viiteen kategoriaan. Nämä löytyvät **kuviosta 3.** *Perusoletuksia* ovat edellisessä kappaleessa mainitut asiat, kuten eettisyyden ja sääntöjen noudattaminen sekä hinta. (Almquist ja muut, 2018) Nämäkin ovat tärkeitä, mutta nimensä mukaisesti nämä arvoelementit ovat ikään kuin itsestäänselvyyksiä, eli niillä ei ole niin suurta merkitystä erottautumisen kannalta. Sen sijaan syvällisten asiakassuhteiden luomisen kannalta olisi erityisen tärkeä kiinnittää huomiota tunteisiin vaikuttaviin arvoelementteihin, kuten vaikkapa asiakasyrityksen maineen kasvattamiseen. Nämä ovat nousseet yhä tärkeämmiksi kilpailu- ja erottautumistekijöiksi B2B-asiakkuuksissa. (Barnes, 2003, s. 182 ; Almquist ja muut, 2018, s. 5)

Toiminnalliset arvoelementit puolestaan liittyvät taloudellisiin ja palvelun kehityksen arvoelementteihin. Esimerkiksi palvelun skaalautuvuus on tällainen arvoa luova tekijä. (Almquist ja muut, 2018)

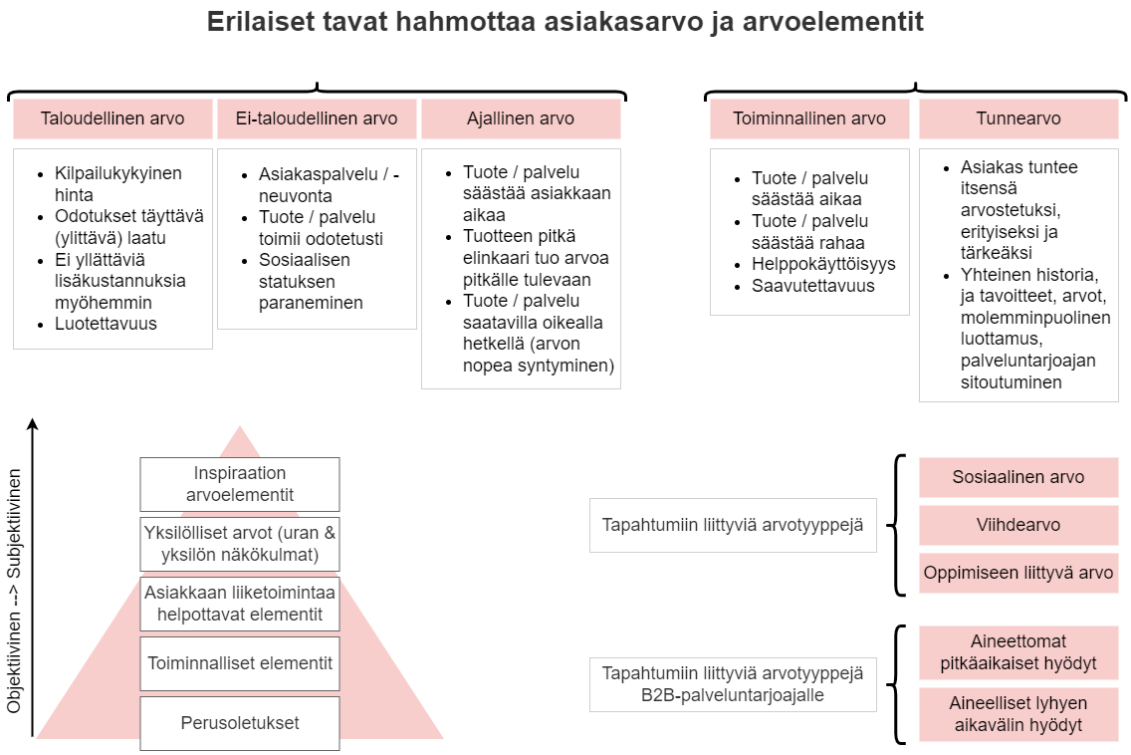
Kolmanteen kategoriaan kuuluvat *asiakasyrityksen liiketoimintaa helpottavat arvoelementit*. Näitä arvoelementtejä ovat muun muassa asiakasyrityksen toiminnan tai tuottavuuden parantaminen ajansäästöillä, organisoinnilla tai käytännön työn yksinkertaistamisella. Nämä arvoelementit voivat olla myös subjektiivisempia, kuten myyjäorganisaation sitoutuminen asiakasorganisaatioon tai yritysten hyvä yhteistyö. (Almquist ja muut, 2018)

Myös Lostakova ja Pecinova (2014, s. 572) korostavat yritysten välisen suhteen ja yhteistyön merkitystä arvonluonnissa. He ovat tunnistaneet esimerkiksi aikataulujen noudattamisen, henkilökohtaisen asiakassuhteen vahvistamisen ja asiakaspalautteen keräämisen syventävän yritysten yhteistyötä ja siten tuovan lisäarvoa asiakkaalle. Nämä kaikki elementit kuuluisivat Almquistin ja muiden (2018) jaottelussa kolmanteen arvoelementtikategoriaan.

B2B-liiketoiminnassa palveluntarjoajan ja ostajan suhdetta vahvistavat myös myyjäosapuolen joustavuus ja käytös asiakasyrityksen henkilöstöä kohtaan sekä partneruuden kasvattaminen. (Lostakova & Pecinova, 2014, s. 572) B2B-liiketoiminnassa palveluntarjoajan on pystyttävä osoittamaan, että se arvostaa asiakasyrityksen liiketoimintaa. Tähän kuitenkin harmillisen harvat B2B-palveluntarjoajat pystyvät. (Barnes, 2003, s. 185)

Neljännellä kategorialla tarkoitetaan *yksilöllisiä arvoja*, joita on kahdenlaisia: uraan ja yksilöön liittyviä. Uraan liittyviä arvoelementtejä ovat esimerkiksi verkostoitumismahdollisuudet sekä asiakasyrityksen maineen parantaminen. Yksilöön liittyviä arvoelementtejä ovat esimerkiksi henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen sekä hauskanpito.

Viimeinen kategoria on kaikkein subjektiivisin ja perustuu tunteisiin: *inspiraation arvoelementit*. Näitä ovat esimerkiksi asiakasyrityksen tulevaisuudenvisioinnin helpottaminen, sosiaalisen vastuullisuuden lisääminen tai asiakkaan tulevaisuuden toivon kasvattaminen. (Almquist ja muut, 2018, s. 6–7)



Kuvio 3 Teorioita asiakasarvosta ja arvoelementeistä (Mm. Haksever ja muut, 2004 ; Barnes, 2003 ; Almquist ja muut, 2018 ; Crowther, 2011 & Mora Cortez ja muut, 2022)

Yläpuolella näkyvän **kuvion 3.** vasemmassa yläreunassa on havainnollistettu Hakseverin ja muiden (2004) tapa jakaa arvoelementit taloudelliseen, ei-taloudelliseen ja ajalliseen arvoon. Oikeassa yläkulmassa havainnollistetaan Barnesin (2003) näkemys aiheesta. Tällöin toiminnallinen arvo ikään kuin sisältää kolme Hakseverin ja muiden tunnistamaa ”arvotyyppiä”, joiden lisäksi tunnearvo nähdään erillisenä ei-taloudellisesta arvosta. Kuvion vasemmassa alareunassa on visualisoitu Almquistin ja muiden (2018) näkemystä arvoelementtien jakautumisesta jopa viiteen kategoriaan. **Kuvion 3.** tarkoitus on visualisoida markkinoinnin kirjallisuudesta löytyviä erilaisia määritelmiä, teorioita ja tapoja hahmottaa asiakasarvo ja arvoelementit.

2.2 Arvonluonti SaaS-liiketoiminnassa

Arvontuottoa ei ole tutkittu vielä juuri lainkaan ohjelmistopalveluja tarjoavien yritysten näkökulmasta. Vasta aivan viime vuosilta löytyy joitakin tutkimuksia, jotka sivuavat aihetta, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttöarvosta (Heinonen & Strandvik, 2009) tai SaaS-palvelujen arvonluonnista eri B2C-sidosryhmille (Haile & Altmann, 2016). Seuraaviin alalukuihin on koostettu keskeisimmät teoriat ja näkökulmat aiemmista SaaS-liiketoiminnan arvonluontia käsittelevistä tutkimuksista.

2.2.1 Asiakkaalle arvoa luovia asioita SaaS-liiketoiminnassa

Tähän mennessä tehdyissä tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan vasta joitakin SaaS-asiakkaalle arvoa luovia asioita. Tutkimuksissa on saatu paljon toisistaan eroavia ja jopa ristiriitaisia tuloksia.

Haile ja Altmann (2016) ovat tutkineet palvelun laadun, palveluvalikoiman, alustan käyttäjien määrän sekä hinnan merkitystä ohjelmistopalvelujen arvonluonnissa. Näitä tutkittiin kolmen eri sidosryhmän – palveluntarjoajien, alustan kehittäjien ja asiakkaiden – näkökulmasta. Kiinnostava havainto oli, että alustan käyttäjämäärän kasvun huomattiin tuovan eniten lisäarvoa kaikille sidosryhmille, siis myös muille palvelun käyttäjille. Isoin syy tähän oli asiakkaiden mahdollisuus verkostoitua muiden asiakkaiden kanssa. Myös Lee ja muut (2010, s. 102) korostavat tutkimuksissaan asiakkaiden verkostoitumismahdollisuuksia.

Palvelukehittäjien määrän kasvun ja siten palvelujen monipuolistumisen ja jatkokehittämisen todettiin myös tuovan lisäarvoa asiakkaille. (Haile & Altmann, 2016, s. 507-508) Barnes (2003, s. 183) on huomauttanut, että asiakassuhteet syventyvät, jos palveluntarjoaja työllistää henkilöitä, joiden kanssa asiakas tuntee olonsa mukavaksi.

Näistä tuloksista poiketen Almquist ja muut (2018) löysivät tuotteen laadun olevan kaikkein merkittävin arvoelementti yrityksen hankkiessa uutta IT infrastruktuuria. Seuraavaksi merkittävimmät yritysasiakkaalle arvoa tuovat elementit olivat heidän mukaansa palveluntarjoajan ammattitaitoisuus ja reagointikyky, joiden merkitystä korostavat myös Lostakova & Pecinova (2014, s. 572). Lee ja muut (2010, s. 102) puolestaan korostavat palveluntarjoajan innovaatiokyvyn merkitystä moderneilla verkon välityksellä operoivilla palvelu- ja alustayrityksillä. Näiden jälkeen merkittävimpiä olivat asiakasyrityksen tulevaisuuden toivon lisääntyminen ja visioinnin helpottuminen, palvelun integroitavuus, yritysriskien vähentäminen, myynti- ja ostajaorganisaation kulttuurien yhteensopivuus, asiakasyrityksen työn yksinkertaistaminen sekä asiakkaan ajansäästö. (Almquist ja muut, 2018, s. 9)

Vielä edellisistä poiketen Amit ja Zott (2001, s. 504) ovat tunnistaneet neljäksi e-bisneksen arvonluonnin kannalta merkittävimmäksi tekijäksi tehokkuuden, uutuuden, täydennettävyyden (esimerkiksi palvelun hankinnan jälkeen tarjottavat lisäpalvelut) ja asiakkaiden pysyvyyden. Tätä näkemystä tukevat myös Lee ja muut (2010, s. 102), jotka ovat tunnistaneet tehokkuuden ja palvelun täydennettävyyden sekä liitettävyyden muihin sovelluksiin olevan keskeisiä tekijöitä. Asiakkaiden pysyvyyteen voidaan vaikuttaa muun muassa kanta-asiakasohjelmilla, luottamuksen vahvistamisella, palveluiden kustomoinnilla tai verkostoitumisella. (Amit & Zott, 2001, s. 504)

Tutkimusten ristiriistaisten tulosten takia voidaan todeta, että aihetta on syytä tutkia enemmän. Se johtopäätös uskalletaan kuitenkin tehdä, ettei B2B-SaaS-liiketoiminnassa riitä, että hinta tai tuotteen tekniset ominaisuudet ovat kohdallaan. Itseasiassa hinnan on todettu olevan tässä kontekstissa merkityksettömämpi tekijä kuin usein ajatellaan. (Almquist ja muut, 2018) Sen sijaan arvontuotossa on huomioitava muun muassa palvelun integroitavuus muihin sovelluksiin, sen tehokkuus, palveluntarjoajien ammattitaito ja kyky reagoida nopeasti sekä käyttäjien vuorovaikutus- ja verkostoitumismahdollisuudet. (Mm. Haile & Altmann, 2016, s. 496 ; Amit & Zott, 2001 ; Lee ja muut, 2010, s. 102 ; Lostakova & Pecinova, 2014, s. 572)

Voidaan siis olettaa, että edellä tunnistettujen elementtien lisääminen ja siten palvelun laadun parantaminen tuovat lisäarvoa sekä SaaS-palvelun tarjoajalle, että sen asiakkaille. Näitä oletuksia analysoidaan ja verrataan haastattelutuloksiin myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Luvussa 2.1.3. kerrottiin B2B-arvonluontielementtien jakautumisesta viiteen kategoriaan. On tutkittu, että kun yritysasiakas hankkii tietohallinnon palvelukokonaisuuksia, sen asiakasuskollisuus kasvaa sellaisia palveluntarjoajia kohtaan, jotka luovat arvoa kaikissa viidessä kategoriassa – siis myös subjektiivista ja tunteisiin liittyvää arvoa. (Almquist ja muut, 2018, s. 7) Samassa tutkimuksessa tunnistettiin, että IT infrastruktuuriostoissa suurin osa tärkeimmistä arvoelementeistä kuului kolmanteen kategoriaan, eli asiakasyrityksen liiketoimintaa helpottaviin arvoelementteihin. Tähän kategoriaan kuuluu myös palveluntarjoajan ja ostajan suhteen vahvistaminen (Almquist ja muut, 2018, s. 5), mikä on tunnistettu muissakin tutkimuksissa yhä tärkeämmäksi tekijäksi B2B-liiketoiminnassa. (Mm. Lostakova & Pecinova, 2014, s. 572)

2.2.2 B2B-SaaS-liiketoiminnan arvonluonnin haasteet

Moni yritys on tietoinen SaaS-palveluiden tuomista hyödyistä, mutta silti SaaS:in käyttöönotto voi herättää huolta yritysasiakkaissa. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten on tutkimuksissa havaittu olevan huolissaan palvelun suorituskykyyn ja turvallisuuteen liittyvistä riskeistä, sillä asiakasyritykset eivät itse hallinnoi SaaS-palvelua. (Kim ja muut, 2017, s. 313) Toisin kuin voisi olettaa, taloudelliset riskit eivät kuitenkaan huoleta yhtä paljon varsinkaan sellaisia organisaatioita, jotka saavat esimerkiksi valtiolta rahallista tukea SaaS-palvelun käyttöönottoon. (Kim ja muut, 2017, s. 317)

Yritystenväliseen SaaS-liiketoimintaan liittyy haasteita myös palveluntarjoajan näkökulmasta. Liian korkealle hinnoiteltu palvelu on aina riski sen tarjoajalle. (Haile & Altmann, 2016, s. 508) Lisäksi esimerkiksi asiakkaan synnyttämän arvon ennustaminen on B2B-

SaaS-kontekstissa hyvin haastavaa. Asiakassuhteet ovat monimutkaisia ja usein kestoltaan vaihtelevan mittaisia. Myös yhden yrityksen asiakkaille tarjottavat tuotteet voivat erota toisistaan, mikä vaikeuttaa asiakasarvon ennustamista entisestään. (Curiskis ja muut, 2023, s. 599). Ylipäätään B2B-arvonluonti digitaalisessa kontekstissa on monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy riski arvon tuhoutumisesta sen syntymisen sijaan. (Corsaro & Anzivino, 2021)

SaaS-palvelun tarjoajan tulisikin huomioida nämä asiat tarjotessaan palveluaan yritysasiakkaille. Lisäksi esimerkiksi sillä on merkitystä, kenelle yrityksen työntekijöistä palvelua myydään. On nimittäin tutkittu, että yritysasiakkaalle kaikkein merkittävintä on, että uutta SaaS-palvelua hankittaessa hankinnalle on saatu ylimmän johdon tuki. (Kim ja muut, 2017, s. 319)

2.3 Tapahtumien merkitys ja mahdollisuudet B2B-SaaS-palvelun asiakkaille

Tässä luvussa analysoidaan tapahtumien merkitystä B2B-ohjelmistopalveluyritysten asiakkaille. Luvussa kerrotaan, millaisia tapahtumia Suomessa tyypillisesti järjestetään sekä pohditaan aiempien tutkimusten ja teorian pohjalta, millaista arvoa tapahtumat kävijöilleen luovat.

2.3.1 Asiakkaille tapahtumissa syntyvä arvo

Markkinointitapahtumilla tarkoitetaan erilaisia tapahtumia, joita yritykset järjestävät tai joihin he osallistuvat. Kirjallisuudessa markkinointitapahtumilla voidaan siis viitata yhtä hyvin valtaviin messutapahtumiin kuin pieniin asiakkaille järjestettäviin tilaisuuksiin ja seminaareihin. (Crowther, 2011, s. 68–69) B2B-liiketoiminnassa tehdään suuria markkinoinnin investointeja erityisesti messuille osallistumiseen, vaikka konkreettinen tapahtumaosallistumisen tuoma lisäarvo jää usein hämäräksi. (Brown ja muut, 2017, s. 40) Onkin tavallista, että yritykset järjestävät tapahtumia ”epävirallisesti” ilman kunnollista tapahtumastrategiaa (Crowther, 2011, s. 68) vaikka on tutkittu, että

tapahtumainvestointien suunnittelua helpottaisi tapahtuman tavoitteiden nimeäminen etukäteen. (Mora Cortez ja muut, 2022).

Tapahtumamarkkinointistrategian tekeminen ja hyödyntäminen voisi tuoda tapahtumaa järjestävälle yritykselle monenlaisia hyötyjä; sillä lisätään asiakkaiden tietoisuutta tapahtumasta ja parannetaan tyytyväisyyttä sekä voidaan kasvattaa tuotteiden ja palveluiden myyntiä joko tapahtuman aikana tai sen jälkeen. (Setiawan ja muut, 2022, s. 170) Kaikkein tärkeintä olisi pystyä vahvistamaan asiakkaan ja brändin välistä suhdetta. (Setiawan ja muut, 2022, s. 171)

Asiakkaalle tapahtumat voivat tuoda muun muassa sosiaalista arvoa, viihdearvoa ja oppimiseen liittyvää arvoa. (Crowther, 2011, s. 79) Yritysten välisessä liiketoiminnassa palvelun tarjoajien järjestämillä tapahtumilla on erityinen merkitys henkilökohtaisten suhteiden luomisessa sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan tutustumisessa. (Lostakova & Pecinova, 2014, s. 573) Tällaisten mahdollisuuksien myötä palveluntarjoaja saa paremman käsityksen asiakkaan ongelmista, tarpeista ja toiveista, mikä puolestaan mahdollistaa asiakaspalvelun parantamisen ja auttaa tarjoamaan asiakkaille heille paremmin sopivia ratkaisuja. (Lostakova & Pecinova, 2014, s. 573)

On tutkittu, että erityisen hyödyllisiä ovat sellaiset tapahtumat, joissa palveluntarjoaja tapaa asiakkaiden johtoa ja työntekijöitä esimerkiksi työpajoissa tai koulutus- ja konferenssitilaisuuksissa. (Lostakova & Pecinova, 2014, s. 573) Tällaisissa tilaisuuksissa asiakkaalle luo lisäarvoa, kun tapahtumaan on valittu hyvät, asiakasta kiinnostavat puhujat. (Barnes, 2003, s. 184) Mitä kiinnostavampi sisältö tapahtumassa on, sitä sitoutuneempia osallistujat ovat ja sitä vahvemmin asiakas muistaa tapahtuman myöhemmin ja yhdistää tapahtuman haluttuun brändiin. (Setiawan ja muut, 2022, s. 169) Sosiaaliset ja kulttuuriset tapahtumat sekä esimerkiksi urheilutapahtumat eivät ole tässä suhteessa yhtä merkittäviä. (Lostakova & Pecinova, 2014, s. 573)

Myös palveluntarjoajan osallistuminen asiakkaalle merkityksellisiin tapahtumiin voi lisätä sen merkitystä asiakkaan silmissä. (Barnes, 2003, s. 183). Tällöin ei siis ole kyse yrityksen itse järjestämistä tapahtumista, vaan myös muiden järjestämiin tapahtumiin osallistuminen voi syventää asiakassuhdetta. Esimerkiksi B2B-yrityksen messuosallistumisista voi olla suurta arvoa liiketoiminnalle, varsinkin, jos tapahtumaosallistumiseen saadaan tuki yrityksen ylimmältä johdolta. (Brown ja muut, 2017, s. 47) B2B-tapahtumissa messujen merkitys on suuri, sillä monet yritykset kokevat messujen olevan se kaikkein parhain paikka viestiä tuotteista ja palveluista niistä kiinnostuneille. (Setiawan ja muut, 2022, s. 162) Messut ovat hyviä tilaisuuksia syventää B2B-asiakassuhteita kasvokkain ja vaikuttaa palveluntarjoajan maineeseen. (Mora Cortez ja muut, 2022)

Tapahtumien onnistumiseen vaikuttaa ennen kaikkea se miten hyvin yritys, itse tapahtuma ja asiakas onnistuvat sitoutumaan ja luomaan positiivisia mielikuvia, kokemuksia ja (osto)aikomuksia. (Setiawan ja muut, 2022, s. 167–168) Kun asiakas saa hyviä kokemuksia tapahtumasta, sen ohjelmasta ja tunnelmasta, hänen kognitiivinen, emotionaalinen sekä käyttäytymiseen liittyvä sitoutumisensa kasvaa.

Palvelun tarjoajalle tapahtumat voivat tuoda monipuolisesti hyötyjä, kuten brändin ja myynnin kasvua, medianäkyvyyttä ja ”word of mouth” -tyyppistä näkyvyyttä. Lisäksi tapahtumat voivat vahvistaa asiakassuhteita nykyisiin asiakkaisiin, tuoda uusia asiakkaita ja antaa myös palveluntarjoajalle arvokkaita oppeja esimerkiksi asiakkaiden palautteiden muodossa. (Crowther, 2011, s. 76) Mora Cortez ja muut (2022) jakavat B2B-organisaation tapahtumahyödyt kahteen kategoriaan: aineettomiin pitkäaikaisiin hyötyihin, kuten imagon ja asiakassuhteiden vahvistaminen sekä aineellisiin lyhyen aikavälin hyötyihin, joita ovat esimerkiksi tapahtumasta kerätty tieto asiakkaista tai tapahtuman aikana syntyvien liidien määrä. Tähänkin liittyy ristiriitaisuuksia, sillä yritysjohto saattaa tukea tapahtumaosallistumista myynnin lisäämisen nimissä, vaikka he eivät itse usko tavoitteen saavuttamiseen. (Mora Cortez ja muut, 2022)

2.3.2 B2B-SaaS-tapahtumat Suomessa

Suomessa järjestetään vuosittain lukuisia eri kohderyhmille / ohjelmistopalveluasiakkaille tarkoitettuja webinaareja ja messuja sekä live-, online- että hybriditapahtumia. Esimerkiksi LinkedInistä voi löytää useita tämän tyylisiä tapahtumia, joissa tarjotaan mahdollisuutta verkostoitua ja kehittää omaa osaamistaan.

Suomessa on yli 4000 (v. 2018) ohjelmistoja suunnittelevaa tai valmistavaa yritystä, joista suurin osa tarjoaa B2B-palveluita ja on kooltaan pieniä tai keskisuuria. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020) Tarkkaa vuosittaisten SaaS-tapahtumien määrää ei tietenkään voida sanoa, mutta jo ohjelmistoalan yritysten suuri määrä kertoo siitä, että tapahtumiakin järjestetään valtavasti.

Tapahtumat koostuvat esiintyjistä ja ohjelmasta, tapahtumapaikasta ja sen ”laajennuksista”, tapahtuman järjestäjistä ja henkilökunnasta sekä tapahtuman saavutettavuudesta. (Setiawan ja muut, 2022, s. 168) Ei siis liene ihme, ettei virtuaalisissa tapahtumissa ja hybriditapahtumissa saavuteta aivan saman tasoista ”aitoa” kokemusta kuin paikan päällä järjestettävissä livetapahtumissa. (Setiawan ja muut, 2022, s. 171)

Asiakkaille järjestettävien tapahtumien lisäksi Suomessa ja ulkomailla järjestetään tapahtumia, jotka on tarkoitettu nimenomaan SaaS-yritysten johdolle tai tiimeille, ei siis palveluntarjoajien asiakkaille. Tällaisia tapahtumia mainostetaan mahdollisuutena verkostoitua ja kehittyä tai hakea rahoitusta SaaS-yritystoiminnalle. (Pietilä, 2023)

2.4 Katsaus Thinking Portfolion liiketoimintaympäristöön ja asiakkaille järjestettäviin tapahtumiin

Tutkimuksen case-yritys Thinking Portfolio Oy toimii ohjelmistoalalla, joka on kasvanut Suomessakin voimakkaasti erityisesti viimeisten kymmenen–viidentoista vuoden aikana. Thinking Portfolio kuuluu ohjelmistoalan suurimpaan alatoimialaan, eli ohjelmistojen

suunnitteluun ja valmistukseen, johon kuului vuonna 2018 yli 4300 yritystä Suomessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 16)

Kotimaiset ohjelmistoalan yritykset, Thinking Portfolio mukaan lukien, sijaitsevat pääosin Uudellamaalla. Tähän on useita syitä, kuten osaavan työvoiman saatavuus ja asiakasyritysten sijainti pääkaupunkiseudulla sekä innovaatioita tukevien tahojen, sijoittajien ja muiden rahoittajien keskittyminen Uudellemaalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 18)

Toimialan suurin tulevaisuuden uhka on pelko osaavan työvoiman riittävyydestä. Tämä ei liene yllätys, sillä alan kehittyessä myös työntekijöiden osaamisen täytyy kehittyä. Taitavista työntekijöistä kilpaillaan myös muiden kuin ohjelmistoalan yritysten kanssa, sillä tietoteknisiä taitoja tarvitaan nykyään valtavasti. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 24–25) Muut tunnistetut tulevaisuuden uhat ohjelmistoalalla liittyvät kilpailutilanteen ja yleisen taloustilanteen kehitykseen sekä globalisaatioon ja yritysten saamaan rahoitukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020)

SaaS-yrityksien taloudelle on varsin tyypillistä, että ensin syntyy menoja, ja yrityksen tulot kertyvät pikkuhiljaa vuosien saatossa asiakassuhteiden kestäessä. (SaaS Finland, 2023) SaaS-yritykset päivittävät palvelun hintoja yleensä kerran vuodessa tai useammin. (Vendep Capital, 2021) Useimmat B2B-SaaS-palvelut hinnoitellaan palvelun käyttäjämäärän mukaan. (SaaS Finland, 2023) Tässä case-yritys Thinking Portfolio eroaa muista toimialan yrityksistä, sillä se on valinnut palveluilleen käyttäjämääräriippumattoman hinnoittelumallin. (Thinking Portfolio, 2024) Tällöin asiakkaan maksama kuukausihinta pysyy samana, vaikka palvelun käyttäjien määrä vähenisi tai lisääntyisi.

Työ- ja Elinkeinoministeriön toimialaraportissa on tunnistettu, että digitalisaatio on ohjelmistoalaan eniten vaikuttava megatrendi (vuonna 2018) (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 46–49). Digitalisaatio tuo alalle mahdollisuuksia, mutta myös uusia uhkia, kuten tietomurrot. Toki, kuten kaikkiin muihinkin organisaatioihin, myös Thinking Portfolion

toimintaan vaikuttavat muutkin trendit ja megatrendit. Tällaisia ovat esimerkiksi yritysvastuun lisääntyminen ja hyvinvoinnin haasteet kuten väestön keskittyminen kasvukeskuksiin, tarve jatkuvaan osaamisen kehittymiseen sekä etä- ja hybridityön tuomat muutokset työmarkkinoihin. (Dufva & Rekola, 2023, s. 34–35, 64-65)

Myös teknologiaan liittyvä kehitys tulee varmasti vaikuttamaan Thinking Portfolion tulevaisuudennäkymiin. Esimerkiksi tekoälyn ja datan määrän lisääntyminen, datatalouden lainsäädännön kehittyminen sekä teknisten valmiuksien ja teknologiaosaamisen kasvu ovat trendejä (Dufva & Rekola, 2023, s. 54–55), jotka luultavasti tulevat vaikuttamaan myös Thinking Portfolioon.

Toimialan suurimmat mahdollisuudet liittyvät kansainvälistymiseen ja viennin kasvuun. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 50) Vendep Capitalin vuosittaisessa ”State of SaaS in the Nordics” -raportissa tunnistettiin, että vuonna 2021 pohjoismaisista B2B-SaaS-yrityksistä suurin osa tähtää pohjoismaiden ja Euroopan markkinoille. (Vendep Capital, 2021) Suomalaiset ohjelmistopalveluyritykset tähtäävät kuitenkin myös Pohjois-Amerikkaan enemmän kuin ruotsalaiset ja tanskalaiset SaaS-yritykset. (Vendep Capital, 2021) Case-yritys Thinking Portfolio kertoo kotisivuillaan hakevansa kansainvälistä kasvua, ja yrityksellä on toimintaa kotimaan lisäksi erityisesti Alankomaissa. Lisäksi yrityksen tuotteita käytetään yli viidessäkymmenessä muussa maassa. (Thinking Portfolio, 2024)

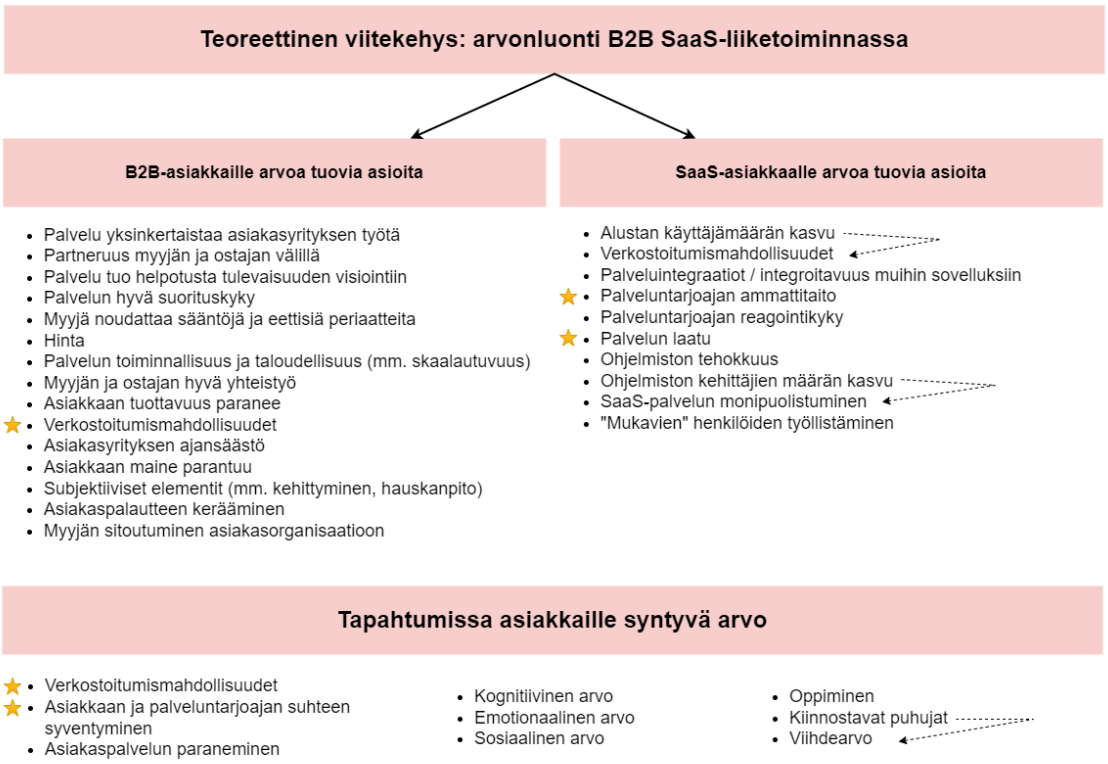
Thinking Portfolio järjestää vuosittain sekä livetapahtumia että webinaareja. Vuonna 2023 yritys järjesti verkossa kuusi webinaaria, joista yksi oli suomenkielinen ja viisi englanninkielisiä. Webinaarien teemat liittyivät muun muassa resurssien, tehtävien ja yritysriskien hallintaan, tehokkuuteen, vastuullisuuteen ja ESG-raportointiin sekä muihin salkunhallinnassa usein esillä oleviin teemoihin kuten projektien loppuraportointiin ja jälkiarviointiin. Puhujina näissä webinaareissa oli yrityksen omaa henkilöstöä. (Thinking Portfolio, 2023b)

Thinking Portfolio osallistui vuonna 2023 kumppanina muutamiin asiantuntijatapahtumiin ympäri Suomen. Näitä olivat Projektiammattilaiset ry:n organisoima 3PMO-tapahtuma, Aalto yliopistolla järjestetty Tutkimuspalvelupäivät 2023, Laurean valtakunnalliset AMK-päivät sekä PRY:n järjestämä Projektipäivät 2023 -tapahtuma. Näissä tapahtumissa yritys oli mukana omalla osastollaan, jonka lisäksi Thinking Portfolion asiakkaita oli puhujina Projektipäivät-tapahtumassa. (Thinking Portfolio, 2023b)

Yritys järjestää myös itse asiakkailleen livetapahtumia. Näitä ovat esimerkiksi niin sanotut ”pyöreän pöydän tilaisuudet”, joita markkinoidaan tilaisuutena verkostoitua ja vaihtaa ajatuksia kollegoiden kanssa. (Thinking Portfolio, 2023b) Lisäksi yritys järjestää vuosittain asiakkailleen Käyttäjäpäivä-nimisen tapahtuman, joka toteutetaan hybridimallilla, eli tapahtumaan voi osallistua joko paikan päällä tai sitä voi seurata livestriimin kautta. Vuoden 2023 Käyttäjäpäivää markkinoitiin käyttäjäyhteisön yhteisenä tapahtumana, jossa on mahdollisuus verkostoitua sekä kysellä ja kuulla vinkkejä muilta salkunhallinnan SaaS-palvelun käyttäjiltä. Tapahtumassa kuultiin puheenvuoroja Thinking Portfolion omalta henkilöstöltä sekä asiakasorganisaatioista. (Thinking Portfolio, 2023b)

2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Luvussa 2. on käsitelty keskeisiä teorioita ja aiempia tutkimuksia liittyen B2B-ohjelmistopalvelujen arvonluontiin sekä tapahtumissa syntyvään asiakasarvoon. Tärkeimmät luvussa esitetyt teoriat ja tulokset aiemmista tutkimuksista on tuotu yhteen alla näkyvässä **kuviossa 4.**



Kuvio 4 Kooste keskeisistä B2B-SaaS-asiakkaille arvoa luovista elementeistä

Kuviossa 4. on havainnollistettu aiempien tutkimusten mukaiset B2B-liiketoimintaan sekä SaaS-palvelun asiakkaalle arvoa tuovat asiat. Lisäksi kuvioon on koottu tapahtumissa arvoa synnyttäviä elementtejä, joita on pystytty tunnistamaan aiemmissa luvussa esitetyissä tutkimuksissa. Kuvioon on merkitty tähdellä neljä arvoelementtiä, jotka toistuivat eri teorioissa, ja joiden on monessa tutkimuksessa tunnistettu olevan kaikkein merkittävimpiä asiakasarvon syntymisen kannalta. Näitä olivat *asiakkaiden verkostoitumismahdollisuudet, palvelun laatu, palveluntarjoajan ammattitaito* sekä *asiakkaan ja palveluntarjoajan suhteen syventyminen*.

Kiinnostava havainto on esimerkiksi se, että verkostoitumismahdollisuudet tuovat lisäarvoa niin B2B-liiketoiminnassa asiakkaille kuin SaaS-asiakkaillekin. Tapahtumat puolestaan luovat kaivattuja mahdollisuuksia verkostoitua. Yllä olevaan **kuvioon 4.** on merkitty katkoviivalla muutamia elementtejä, joiden välillä on löydetty suora yhteys. Esimerkiksi

ohjelmiston kehittäjien määrän kasvu vaikuttaa SaaS-palvelun monipuolistumiseen, ja tapahtumiin valittavat kiinnostavat puhujat lisäävät asiakkaalle syntyvää viihdearvoa.

3 Metodologia

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiset valinnat sekä perustelut tehdyille valinnoille. Luvussa kuvataan aineiston keräys- ja analysointimenetelmät. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja lopussa kerrotaan, miten tekoälyä on hyödynnetty tutkimuksen tekemisessä.

3.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä B2B-SaaS-liiketoiminnan arvonluonnista, joten tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen. Kyseessä on abduktiivinen tutkimus, jossa teoria ja empiirisesti kerätty haastatteluaineisto keskustelevat keskenään ja täydentävät toisiaan. (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 25) Tämä näkyy myös tutkimuksen kolmessa teoreettisempiirisessä tavoitteessa.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaus- eli case-tutkimus. Tämä lähestymistapa oli luonteva valinta tutkimukselle, jossa pyritään saamaan kokonaisvaltainen käsitys asiakasarvonluonnista yritystenvälisessä SaaS-kontekstissa. Tutkimus on käytännönläheinen ja pyrkii vastaamaan erityisesti ”miten” ja ”miksi” -tyyppisiin kysymyksiin. Lähestymistapaa voi luonnehtia myös intensiiviseksi eli klassiseksi case-tutkimukseksi, sillä tutkimuksessa halutaan saavuttaa mahdollisimman kattava ymmärrys arvonluonnista yhden tapauksen eli case-yrityksen näkökulmasta. (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 134)

Tutkimuksen empiirinen osio koostuu haastatteluista, joihin on valittu edustajia Thinking Portfolion asiakasorganisaatioista. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina. Tämä valinta on tehty ottaen huomioon tutkimuksen ajalliset rajoitteet ja käytettävissä olleet resurssit. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan haastattelun valituista teemoista niin, että tutkijan on mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, eikä kysymysten asettelun ole pakko olla kaikille haastateltaville sanatarkasti samanlainen. (Hirsjärvi & Hurme, 2022 ; Puusa ja muut, 2020) Haastattelujen

isoin etu verrattuna muihin aineistonkeräysmuotoihin onkin juuri sen joustavuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Aineiston keräämistä avataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Aineiston kerääminen

Haastattelut ovat yksi yleisimmistä tavoista kerätä tutkimustietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022) Ne ovat myös tutkitusti toimiva tapa tehdä B2B-arvonluontiin liittyvää tutkimusta. Asiakasorganisaatioiden haastatteluista saadaan kiinnostavaa tietoa asiakkaiden kokemuksista, heidän tarpeistaan, huolistaan sekä tyytyväisyyden ja turhautumisen aiheuttajista. (Almquist ja muut, 2018, s. 10 ; Barnes, 2003, s. 183) Haastattelut ovat erityisen hyvä valinta tiedonkeruumenetelmäksi, kun tutkitaan aiheita, joita on tutkittu aiemmin varsin vähän – siispä teemahaastattelut sopivat erinomaisesti tähän tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2022)

B2B-arvonluontitutkimuksissa on kiinnitettävä erityistä huomiota haastateltavien henkilöiden ja yritysten valintaan. Erityisen hyviä haastateltavia ovat toimialojensa kasvun kärjessä olevat asiakasorganisaatiot. Huonompia valintoja ovat sellaiset asiakasorganisaatiot, jotka vastaavat miten tutkimuksen tekijä toivoo heidän vastaavan. Haastateltavien henkilöiden valinnassa on käytettävä hyvää harkintaa, sillä B2B-hankinnoissa valintaan voivat osallistua useat eri henkilöt, joilla on keskenään erilaisia tarpeita ja toiveita (Almquist ja muut, 2018, s. 10). Nämä asiat on otettu huomioon organisaatioiden ja haastateltavien valinnassa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat on siis valittu harkitusti syvällisen ymmärryksen saamiseksi, joten voidaan puhua niin sanotusta ”harkinnanvaraisesta näytteestä”. (Hirsjärvi & Hurme, 2022 ; Puusa ja muut, 2020). Kaikki haastateltavista ovat case-yrityksen asiakasorganisaatioista, joten haastateltavat ovat käyttäneet case-yrityksen SaaS-palvelua. Haastateltavien valinnassa huomioitiin, että kaikilla haastateltavilla on useamman vuoden työkokemus ja sitä kautta syntynyt näkemystä SaaS-palvelujen arvonluonnista. Näillä kartoituksilla varmistetaan, että haastatellut pystyvät vastaamaan kaikkiin teemahaastattelussa esitettäviin kysymyksiin.

Haastattelu	Työnimike	Kokemus organisaatiossa (vuotta)	Organisaation toimiala	Liikevaihto (milj. € / 2023)	Henkilöstömäärä / 2023	Haastattelutapa	Kesto
A	Kehittämiskoordinaattori	29	Julkinen yleishallinto, kaupunki	—	8879	Microsoft Teams	1h 7 min
B	Kehityspäällikkö, Research and Development Manager	5	Korkeakoulu	121,8	1054	Microsoft Teams	1h 2 min
C	Projektipäällikkö	3	Julkinen yleishallinto, kaupunki	—	1116	Microsoft Teams	1h 22min
D	Project Portfolio Manager	4	Moottoriajoneuvojen valmistus	209,4	1490	Microsoft Teams	58 min
E	PMO Manager	2,5	Rahoitusalan holdingyhtiöiden toiminta	0,67	8	Microsoft Teams	1h 5 min
F	PMO Manager	4	Elintarviketeollisuuden tuotteet	1167,6	2209	Microsoft Teams	55 min
G	Head of Customer Onboarding	2	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	4	33	Microsoft Teams	52 min
H	Projektipäällikkö, Tietohallinnon PMO Team Lead	7	Julkinen yleishallinto, valtion virastot ja laitokset	733,8	3357	Microsoft Teams	45 min
I	IT kehityspäällikkö	15,5	Yleistukkukauppa, Retail	8109,4	2060	Microsoft Teams	1h 3 min

Taulukko 1 Kooste haastatteluista

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin kautta ja jokaista asiantuntijaa haastateltiin yksitellen. Haastattelut toteutettiin 26.3.–24.4.2024 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli noin 45–80 minuutin välillä. Haastattelut tehtiin anonyymisti niin, ettei haastateltavan tai hänen edustamansa organisaation nimiä julkaista tässä tutkimuksessa. Vertailukelpoisuuden vuoksi haastateltavista kirjattiin ylös heidän työnimikkeensä sekä -kokemuksensa kyseisestä organisaatiosta vuosina. Haastateltujen organisaatioista julkaistaan vain toimiala sekä kokoluokka liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna. Nämä tiedot on koostettu yläpuolella näkyvään **Taulukkoon 1.** Taulukko löytyy isompana työn liitteistä **(Liite 2.)**

Haastattelurunko **(Liite 1.)** on suunniteltu tutkimuksen tärkeimpien teemojen ja teoreettisen viitekehyksen ympärille. Kysymykset on laadittu niin, että ne ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja jokainen haastateltava voi ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Haastatteluissa käsitellään ensin yleisesti SaaS-palveluita, arvonluontia ja asiantuntijoiden kokemuksia erilaisista ammattitapahtumista. Haastattelun loppupuolella esitetään kysymyksiä liittyen haastateltavien kokemuksiin nimenomaan case-yrityksen arvonluonnista.

Näitä vastauksia hyödynnetään tutkimuksen loppuun koostetuissa liikkeenjohdollisissa kehitysehdotuksissa.

3.3 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Laadullisella sisällönanalyysillä pyritään saamaan hyvä kokonaiskäsitys tutkittavasta aiheesta ja tekemään tulkintaa yksityiskohtaisen ja mahdollisimman rikkaan aineiston pohjalta. (Eriksson & Kovalainen, 2015) Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat sisällönanalyysin vaiheita seuraavasti: ensin haastattelut käydään läpi, puretaan ja niiden sisältöön perehdytään. Tämän jälkeen etsitään tiettyjä ilmauksia, samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Näitä yhdistellään ja niistä muodostetaan isompia kokonaisuuksia. Sisällönanalyysi perustuu pitkälti tutkijan tekemään päättelyyn ja tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa Teams-haastattelun nauhoittamiseen aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Haastattelujen tallentaminen on myös luotettavien päätelmien tekemisen kannalta tärkeää. (Puusa ja muut, 2020) Microsoft Teamsin litterointitoiminto litteroi tallenteen suoraan tekstimuotoon ja erotteli puhujat toisistaan. Kunkin haastattelun jälkeen litteroitu sisältö ja tallenteet käytiin läpi ja valmiiksi litteroituun tekstiin tehtiin tarvittavia erityisesti suomen kieleen liittyviä korjauksia tallenteen perusteella.

Litteroitua aineistoa kertyi runsaasti, ja sisältö käytiin useaan kertaan läpi. Tämä on hyvä tapa saada kokonaiskäsitys aineistosta ja samalla tarkentaa teemoja, joihin aineisto voidaan jakaa analysointia varten. (Puusa ja muut, 2020) Aineistoa lukiessa tehtiin muistiinpanoja keskeisistä havainnoista ja muistiinpanoja kirjoitettiin myös jo haastatteluja tehtäessä.

Tiettyjä kommentteja tiivistettiin analyysia varten. *Merkityksen tiivistämistä* (Hirsjärvi & Hurme, 2022) tehtiin esimerkiksi siten, että tiettyyn kysymykseen tulleita vastauksia kirjoitettiin lyhyempään muotoon, jotta vastauksia olisi helpompi tarkastella. Aineiston

käsittely eteni isommista kategorioista tarkempiin teemoihin (Puusa ja muut, 2020), joissa järjesteltiin samankaltaiset asiat ja kommentit ryhmiin. Tässä hyödynnettiin muun muassa eri värejä (esim. tiettyyn teemaan liittyvät huomiot korostettiin tietyllä värillä). Näin valtavasta aineistomassasta päästiin tekemään tulkintoja.

Tutkimuksen abduktiivinen luonne näkyy siinä, että lopullisia johtopäätöksiä ja liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia tehtiin niin luvussa 2. kerätyn teorian kuin haastatteluista saadun ”raakadatan” avulla. Myös tutkimuksen haastattelurunko tehtiin teoriaosuuden pohjalta. Tutkimustulosten esittelyssä käytetään suoria lainauksia haastatteluista, sillä niillä voidaan havainnollistaa, millaisista kommenteista tutkijan havainnot on tehty. (Puusa ja muut, 2020) Koska aineistoa oli paljon, hyviä suoria lainauksia löytyi valtavasti. Analysoinnin, luokittelun ja yhteenvetojen jälkeen päästiin tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä, joilla lopulta vastataan varsinaisiin tutkimuksen tavoitteisiin. (Puusa ja muut, 2020) Aineiston analyysiin oli varattu paljon aikaa, mikä oli hyvä, sillä prosessi osoittautui hitaaksi.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein reliabiliteetilla ja validiteetilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2022) Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä on kritisoitu, sillä ne ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja olettavat, että tutkijan pitäisi löytää täysin aukoton totuus. Käsitteiden taustalla on myös oletus siitä, että haastateltava vastaisi kysymyksiin joka kerta lähes samalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme, 2022)

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta. Käytännössä reliaabelius siis tarkoittaa sitä, että jos sama tutkimus toteutettaisiin uudestaan, haastateltavat vastaisivat kummallakin kerralla heille esitettyihin kysymyksiin samalla tavoin. Myös eri tutkijat päätyisivät keskenään samanlaiseen tulokseen ja eri tutkimusmenetelmillä tulos olisi sama. (Hirsjärvi & Hurme, 2022) On ymmärrettävää, että reliabiliteetin käsite on saanut kritiikkiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi Puusa ja muut (2020) toteavat, etteivät kaksi tutkijaa koskaan päätyisi täysin samaan tutkimustulokseen, havainnoihan jokainen

asioita omasta lähtökohdastaan käsin. He myös toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ilmiön ymmärrys syvenee entisestään, mitä enemmän tutkijat tekevät erilaisia tulkintoja samasta aineistosta. Tämän tutkimuksen reliaabeliutta lisää se, että tutkimuksessa on pyritty saamaan mahdollisimman syvä ja yksityiskohtainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ja muut, 2020)

Validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen yleistettävyyttä sekä sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu tutkimaan sitä, mitä haluttiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme, 2022) Tämä tutkimus on hyvin yleistettävissä esimerkiksi eri tyyppisiin SaaS-organisaatioihin, sillä tutkimuksessa keskityttiin enemmän ilmiön ymmärtämiseen kuin vaikkapa yksittäisen tilanteen tutkimiseen.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös *uskottavuuden, luotettavuuden* ja *eettisyyden* kautta. (Puusa ja muut, 2020) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta ja luotettavuutta lisää se, että jokainen tutkimusvaihe sekä valitut menetelmät ja lähestymistavat on kuvattu avoimesti ja huolella. Tutkimuksessa on kerrottu perustelut kaikille sen aikana tehdyille valinnoille. Tutkimus on tehty noudattaen eettisiä periaatteita. Haastateltaville luvattiin, ettei heidän tai heidän edustamiensa organisaatioiden nimiä julkaista, joten siitä pidetään huolta. Haastattelujen tallennukseen pyydettiin jokaiselta lupa, ja tutkimukseen osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista.

Varsinaisten haastattelujen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi *reaktiivisuuden* ja *tulkintavirheiden* kautta. (Puusa ja muut, 2020) Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, vaikuttaako tutkija haastateltavan vastauksiin johdattelemalla keskustelua tai asettelemalla kysymykset tietyllä tavalla saadakseen toivomiaan vastauksia. Tulkintavirheitä syntyy puolestaan silloin, jos haastateltava ei ole ymmärtänyt kysymystä oikein. Tämä voi johtua tutkijan käyttämästä hankalasta sanastosta tai muutoin epäselvistä kysymyksistä. (Puusa ja muut, 2020) Jotta tällaista ei tapahtuisi, haastattelun alussa avattiin tärkeimmät käsitteet, jotta jokaisella haastateltavalla on niistä samanlainen ymmärrys. Lisäksi haastattelussa pyrittiin säilyttämään neutraali linja ja välttämään johdattelevia kysymyksiä.

Tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastattelujen aikana, ettei aineistoa läpikäytäessä pääsisi syntymään vääriä tulkintoja vastauksista.

Myös itse haastattelurungolla on vaikutusta tutkimuksen laadukkuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja laatua parantaa se, että haastattelurungon suunnitteluun käytettiin aikaa ja runko rakennettiin mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita vastaavaksi. Haastatteluihin valmistauduttiin suunnittelemalla myös syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelun laatua parantaa myös Microsoftin litterointityökalun hyödyntäminen. Kone tekee litteroinnin ensimmäisen version automaattisesti, jonka jälkeen aineisto käydään ajatuksella läpi tallennuksen kanssa ja tehdään korjauksia tarvittaessa. (Puusa ja muut, 2020)

Tutkimuksen *objektiivisuutta* arvioitaessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen tekijä oli pro gradun tekohetkellä itse töissä toimeksiantajayrityksessä. Ennen haastattelujen tekemistä huolta herätti mahdollisuus siitä, etteivät haastateltavat uskaltaisi antaa rehellistä kritiikkiä case-organisaatiosta, kun he tietävät haastattelijan työskentelevän yrityksessä. Tällaisesta ei kuitenkaan näkynyt merkkejä. Tässäkin noudatettiin avoimuutta, ja haastateltavat tiesivät tutkimuksen tekijän olevan myös toimeksiantajayrityksen työntekijä. Esimerkiksi Puusa ja muut (2020) ovat kirjoittaneet että objektiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat kokemukset tai mahdolliset oletukset eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tämä pidettiin mielessä tutkimusta tehdessä.

Toisaalta se, että tutkijan ”subjektiivisuus” on tunnistettu ja huomioitu, lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa ja muut, 2020) Työtaustasta on myös hyötyä, sillä tällaisessa tapauksessa tutkija tuntee hyvin tutkimuksen aihepiirin. Esimerkiksi Hirsjärvi & Hurme (2022) mainitsevat aihepiirin tuntemuksen hyvän haastattelijan ominaisuudeksi. Myös Puusa ja muut (2020) korostavat, että erityisesti teemahaastatteluita tehdessä on tärkeää, että tutkijalla on hyvä ymmärrys tutkittavasta aiheesta.

3.5 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty OpenAI:n kehittämää ChatGPT-tekoälytyökalua. Tekoälyä on käytetty teoreettisen viitekehyksen rakennusvaiheessa. Sovellus mahdollisti nopeamman artikkelien ja aiempien tutkimusten läpikäynnin. Tekoälytyökalu auttoi tiivistämällä ja kääntämällä englanninkielisiä tekstikohtia ja käsitteistöä suomenkieliseksi. Lisäksi tekoälystä oli apua muutamien käsitteiden syvemmässä ymmärtämisessä. Tekoälyllä oli lopulta pieni rooli tutkielman etenemisessä. Lopullinen vastuu tekstin laadusta on minulla, tutkielman tekijällä.

4 B2B-SaaS-palvelut ja asiakasarvonluonti

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirisessä osiossa eli haastatteluissa esiin nousseet keskeiset asiat. Havaintoja tukevat suorat lainaukset haastatteluista.

4.1 SaaS-palvelun käyttöönottoon, käyttöön ja asiakassuhteeseen liittyvä arvonluonti

Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa on käytössä useita erilaisia SaaS-palveluita, kuten viestinnän ohjelmia (mm. uutiskirjeohjelmia, visuaalisen sisällöntuotannon ohjelmia ja sisäisen viestinnän sovelluksia), verkkokauppa- ja verkkosivualustoja, HR-sovelluksia, Microsoftin palveluja, asiakkuudenhallinnan ohjelmia sekä salkunhallinnan palveluita. Yhteistä organisaatioissa on se, että viime vuosina on siirrytty voimakkaasti enemmän SaaS-palveluihin perinteisistä konesaleissa ylläpidetyistä ohjelmistoista. Eri sovelluksissa ylläpidetyt tiedot pyritään siirtämään järjestelmällisesti pilveen.

4.1.1 SaaS-palvelun ja palveluntarjoajan valinta sekä palvelun käyttö

Haastatteluissa ohjelmistopalvelujen nähtiin olevan nykypäivää ja tulevaisuutta useista syistä. SaaS-mallilla tuotettu palvelu vapauttaa asiakasorganisaation resurssit palvelun päivitys- ja kehitystyöstä. Palvelun päivitykset tapahtuvat automaattisesti ja hintaan kuuluvat kehittäminen ja tietoturvasta huolehtiminen sekä perinteiset konesalin palvelut, jolloin ohjelman ylläpito on ulkoistettu palveluntarjoajalle. SaaS-palvelulla haetaan siis tehokkuutta sekä kustannus- ja resurssisäästöjä verrattuna itse ylläpidettäviin palveluihin.

Haastatelluissa organisaatioissa tarve uuden palvelun hankinnalle nousee pääsääntöisesti toiminnasta, eli niin sanotusti *”bottom-up”* -tyylisesti enemmän kuin johdon päätöksestä *”top-down”* -tyylillä. Monesti tarve palvelun hankinnalle nousee organisaation tietohallinnosta, kun jonkin palvelun tuki on loppumassa. Palvelu voidaan haluta ottaa käyttöön myös silloin, kun organisaatiossa halutaan kehittää jotain tekemistä tai

esimerkiksi jonkin asian toimintatapaa tai raportointia. Haastateltujen mielestä bisneksestä ja toiminnasta nouseva tarve palvelunhankinnalle on paras lähtökohta. Kuitenkin moni haastateltu kertoi, ettei tilanne ole aina ollut tämä, eikä edelleenkään aina uusien ohjelmien hankintaan lähdetä tämän kaavan mukaan.

Julkisen ja yksityisen sektorin hankintapäätöksiä ohjaavat erilaiset elementit. Julkisten hankintojen hankintaprosessi on tiukka ja myös eurorajojen mukaan tarkkaan määritelty. Käytännössä tämä tarkoittaa kokonaisedullisimman vaihtoehdon valintaa. Yritysten hankintaprosesseissa sekä niiden noudattamisessa oli enemmän vaihtelua. Haastattelujen perusteella sovellusten hankinnassa ei haluta olla kiinni vain yhdessä toimittajassa, vaikka toisaalta osa haastateltavista pohti palveluiden keskittämisen hyötyjä.

Yleiset SaaS-palvelun vaatimukset liittyvät paitsi palvelun hintaan myös tietoturvaan; vaatimuksena voi esimerkiksi olla, että sovelluksessa hallittavan datan tulee sijaita EU-alueella. SaaS-palveluista puhuttaessa korostuu myös palvelun käytettävyys eli se, kuinka yksittäinen palvelun käyttäjä näkee palvelun. Haastatteluissa nousivat esiin myös esimerkiksi käyttäjähallinta sekä rajapinnat. Demolla ja toimittajan esityksellä on tässä suuri merkitys. Yksi haastateltavista nosti esiin varoitusmerkkinä sen, jos konsultti kertoo kaiken aina onnistuvan. Hyvä B2B-SaaS-palvelu on luotettava, huoleton ja ennustettava, sen käytössä on vähän katkoksia, se on moderni, joustava ja toimii kellon ympäri. Hyvä palvelu vastaa tarpeeseen, on helppokäyttöinen ja sisältää tarvittavat ohjeet paitsi sen käyttöön, myös sen käytön jalkauttamiseen organisaatiossa.

> *”Sen [hyvän B2B-SaaS-palvelun] käyttö pitää olla toimivaa mielellään kellon ympäri. Et siinä on hyvin vähän katkoksia. Eli se luotettavuus, se saatavuuden luotettavuus siinä, et siinä on semmoisia katkoksia tosi vähän. Se on teknisesti moderni. Ja teknisesti moderni näkyy yleensä siinä käyttäjäystävällisyydessä ja sen käyttäjän toiminnallisuuksissa. […] Hyvä SaaS-järjestelmä on moderni ja ajan tasalla ja hyödyntää nykyisen teknologisia mahdollisuuksia.” – Haastateltava C*

> *”Siellä [hyvässä B2B-SaaS-palvelussa] on mietitty kaikki valmiiksi. Siel on ohjeet, siel on kaikki, et mitä sun pitää seuraavaksi tehä. Siel on templatet, siel on ohjekirjastot käyttäjille. Siel on tota direktiivivaatimukset suomen ja englannin kielellä. Et*

> *se on niin kuin semmoinen siis valmis setti sitä prosessia varten. […] Eli ne on tosi helppo ottaa käyttöön. Ja sit me vaan integroidaan ne ERP:iin. Toki sinne pitää aina jotain tietysti asiakaskohtaisia räätälöintejä tehdä, mutta sillä tavalla helppoja alustoja." – Haastateltava E*

Kuten aiemmissakin tutkimuksissa, tässäkin huomattiin, että toimittajaan kohdistuu lukuisia vaatimuksia. Kaikkein tärkeintä on palveluntarjoajan luotettavuus. Keskeisinä nousivat vaatimukset palvelun jatkuvuudesta ja toimittajan aktiivisuudesta. Palveluntarjoajalla tulee olla teknistä osaamista ja näkemystä palvelun kehittämiseen. Myös palveluntarjoajan kotimaisuus sekä palvelun suomenkielisyys nousivat haastatteluissa esiin asioina, jotka voivat erottaa SaaS-palveluntarjoajan kilpailijoista. Yhteistyön palveluntarjoajan kanssa tulee olla sujuvaa erityisesti palvelun kehitys- ja muutostilanteissa, jolloin luotettavuus on kaiken A ja O. Referenssien merkitys on suuri, kuten teoriaosuuden pohjalta oletettiinkin. Myös sitä on pohdittava, kuinka kestävällä pohjalla toimittajan yritys on. Esimerkiksi toimittajan koko ja pitkäikäisyys ovat huomioitavia asioita.

Palveluntarjoajaorganisaatiolta toivottiin tiettyjä arvoa luovia piirteitä. Haastateltava C linjasi optimaalisen palveluntarjoajan olevan kooltaan keskikokoinen organisaatio. Hän perusteli vastaustaan sillä, että keskikokoisella yrityksellä on taloudellisia valmiuksia palvelun kehittämiseen sekä riittävästi ketteryyttä. Haastateltava F vertasi ison globaalin järjestelmän tarjoajaa ja pienen kotimaisen SaaS-toimittajan suhdetta asiakkaaseen. Hänen mukaansa pienen toimittajan kohdalla vahvasta kumppanuudesta kertoo se, että asiakas voi antaa ideoita kehitykseen ja nähdä niiden realisoituvan.

Palveluntarjoajan valinnassa tehdyt virhearviot voivat tulla asiakkaalle kalliiksi, kuten haastatteluista kävi ilmi. Juuri kustannusten hallintaan liittyvät asiat ovat niitä, jotka usein pohdituttavat palveluntarjoajaa valittaessa. Yllättäviä kustannuksia voi tulla liittyen palvelun räätälöintiin ja kehitykseen sekä käyttäjätukeen, jos tuesta ja kehityksestä laskutetaan erikseen. Palveluntarjoajan valinnassa on punnittava muitakin riskejä ja mahdollisia haittoja. Näitä ovat esimerkiksi aikataulujen venyminen sekä se, ettei alusta palvelekaan riittävän hyvin, jolloin sen käyttö jää vähäiseksi. Näihin riskeihin on kiinnitettävä sitä suurempaa huomiota mitä bisneskriittisempi sovellus on kyseessä.

Haastattelujen perusteella palvelun räätälöintiin liittyvä trendi on muuttumassa. Aiemmin palvelut haluttiin räätälöidä mahdollisimman pitkälle kunkin asiakkaan tarpeisiin, mutta nyt räätälöintiä pyritään minimoimaan. Palvelun räätälöinti on toki houkuttelevaa, mutta haastattelujen perusteella siihen liittyy paljon haasteita. Personoitujen ratkaisujen nähdään vaikeuttavan versiopäivityksiä, kustannusten ennustettavuutta ja palvelun toimintaa ja käytettävyyttä. Pienet asiakaskohtaiset räätälöinnit jäävät helposti dokumentoimatta ja kouluttamatta käyttäjäorganisaatiossa. SaaS-palveluiden yleiskäytettävyys ajaa siis räätälöitävyyden ohi.

> *”Mitä enemmän tällaisia niinku pieniä räätälöityjä säätöjä on, niin se että… Mä luulen, et ne jää dokumentoimatta, ohjeistamatta, kouluttamatta siellä käyttäjäorganisaatiossa tai pitää olla todella tunnollinen, kunnollinen.” – Haastateltava F*

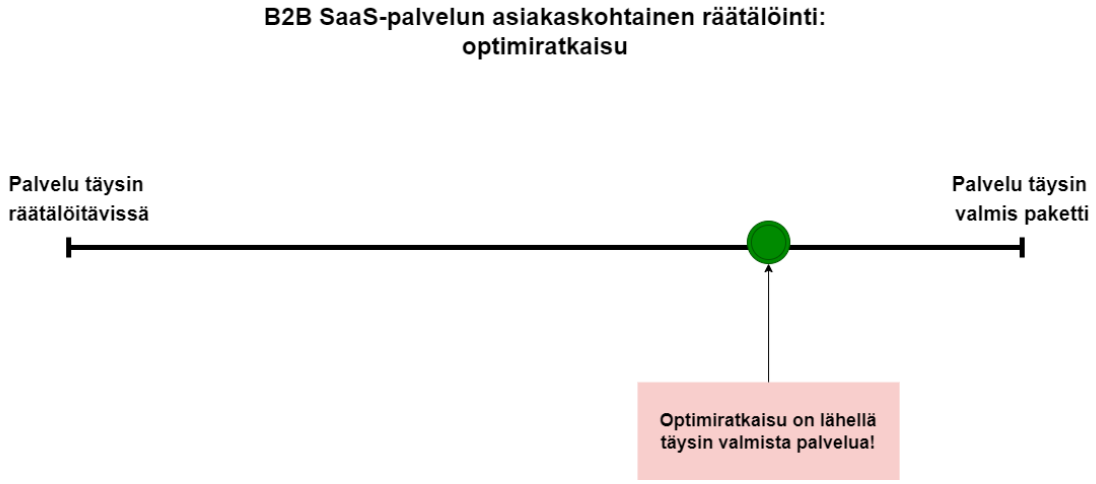
> *”Räätälöitävyys tekee sen, et se alkaa niinku rapauttaa jossain kohtaa sitä käytettävyyttä. Koska se räätälöiminen on usein niin, että se on tosi vaikee sanoo sit toimittajan tai asiakkaan, et onkse yleiskäyttönen myöskin muille, vai onkse sit loppupeleissä vaan jonkun ihmisen mielipide. Ja se tekee siit hankalan usein, et jos siel on voimakkaita persoonia, jotka haluu jonkun tietyn nippelin siel muuttaa, niin siel saattaakin olla muutama muu, jotka totee, et ’no ei toi nyt ehkä oo ihan välttämätön mutku toi on nii voimakastahtonen toi henkilö, nii nyt se on syytä tehdä’. Ja sit lähetään sille räätälöinnin tielle, josta tulee kallista ylläpitää ja hankalaa käyttää. Niin mä oon sitä mieltä et se yleiskäytettävyys ajaa räätälöitävyyden ohi.” – Haastateltava G*

Optimiratkaisu on niin toimiva kokonaisuus, ettei räätälöintiä juuri kaivata. Perus käyttöliittymä on valmis ja nopeasti käyttöönotettavissa. Optimaalisessa SaaS-ratkaisussa on valmiiksi huomioitu aiheeseen liittyvät standardit ja mallit sekä ”best practices” eli parhaat käytännöt.

Vaikka räätälöintiä pyritään minimoimaan, joitakin asioita halutaan edelleen muokata asiakaskohtaisesti. Haastattelujen perusteella tällaisia ovat SaaS-palvelun yleisilmeen muokkaaminen asiakasorganisaation visuaalisen ilmeen mukaisesti sekä rajapintojen rakentaminen integraatioiden kautta muihin käytössä oleviin järjestelmiin. Toisinaan yksittäisten valikkojen sisältöihin toivotaan edelleen muokkausmahdollisuuksia. Lisäksi

haastattelujen perusteella julkisen sektorin organisaatioille täytyy toisinaan tehdä räätälöintiä, jos SaaS-palvelu on tehty ensisijaisesti yritysmaailman käytäntöjen mukaiseksi. Yksittäisiä eroja voi olla esimerkiksi lakivelvollisuuksissa.

> *” […] useimmat asiat mitä organisaatioissa tehdään, niin ei ne oo uniikkeja. Ihan niitä samoja asioita tehdään samoilla tavoilla ja kaikkeen on olemassa standardeja ja standardimalleja, että… Se on jopa vähän sellaista ohjelmistoteollisuuden rahastamista tarjota kaikille se räätälöity käyttöönotto, josta lopputuloksena sitten ihmiset saa erilaisia ohjelmistoratkaisuita riippuen siitä kuinka kyvykkäitä he tilaajat on tekeen sitä määrittelyä.” – Haastateltava C*



Kuvio 5 B2B-SaaS-palvelun asiakaskohtainen räätälöinti: optimiratkaisu

Haastattelujen pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että nykypäivänä optimaalinen B2B-SaaS-ratkaisu on hyvin valmis ja se vaatii vain vähän räätälöintiä. Tätä on havainnollistettu yläpuolella näkyvässä **kuviossa 5.** Palveluntarjoajalta toivotaan tietoa ja näkemystä ohjelmaan liittyvistä parhaista käytännöistä. B2B-SaaS-toimittajan toivotaan tarjoavan parhaita käytäntöjä pyytämättä ja proaktiivisesti. Näillä asioilla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle.

4.1.2 Arvonluonti asiakassuhteessa

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa kävi ilmi, B2B-SaaS-asiakassuhteessa on tunnistettavissa monia hyvän palveluntarjoajan ominaisuuksia. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tulokset olivat hyvin samankaltaisia kuin teoriaosuudessa. Hyvä palveluntarjoaja on luotettava ja asiantunteva. Reagointi on nopeaa ja palvelusta huokuu asiakaskeskeisyys, eli palveluntarjoaja on aidosti kiinnostunut ratkaisemaan asiakkaan haasteet. Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin, että tunnearvoa syntyy, kun asiakas tuntee itsensä arvostetuksi, tärkeäksi ja erityiseksi ollessaan yhteydessä palveluntarjoajayrityksen työntekijöihin. (Barnes, 2003, s. 179) Moni haastatteluissa esiin noussut asia oli juuri tällaisia tunnearvoelementtejä.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että asiantunteva ja ammattimainen palvelu näkyy vastausten nopeutena esimerkiksi palveluun liittyvissä tukipyynnöissä. Päiviä tai jopa viikkoja kestävä reagointiaika nähtiin liian pitkänä. Empiirisen osion perusteella on tärkeää vähintään kertoa asiakkaalle ripeästi, että asia on hoidossa vaikkei tukipyyntöä saataisikaan heti ratkaistua. Tukipyynnöistä viestiminen läpinäkyvästi on tapa tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Haastattelujen perusteella B2B-asiakkaalle on tärkeä tietää miten tukipyynnöt etenevät palveluntarjoajan päässä. Tämä ei kuitenkaan vaadi jäykkää tikettikäytäntöä, jota erityisesti suuret palveluntarjoajat käyttävät.

Toimittajan ammattitaito näkyy myös sopimuksissa ja aikatauluissa pysymisenä. Lisäksi ammattimaisuus näkyy kykynä tarjota proaktiivisesti asiakkaalle sopivia ratkaisuja. Tämä tarkoittaa esimerkiksi parhaista käytännöistä, uusista toiminnoista tai mahdollisista sudenkuopista kertomista. Ammattimainen palveluntarjoaja tuntee oman tuotteensa hyvin ja pyrkii ymmärtämään asiakkaan toimintaympäristöä. Tässä olennaista on asiakkaan kuunteleminen! Asiantuntevasta palvelusta kertoo myös se, että yhteydenpidossa pystytään keskittymään olennaiseen, kun vastuut ja sopimukset ovat molemmilla osapuolilla selvillä. Palvelulähtöisyys näkyy avoimena viestintänä myös hankalammissa tilanteissa. Tämä myös vahvistaa tunnetta siitä, että kyse on enemmän partneruudesta kuin vain SaaS-toimittajan ja -asiakkaan suhteesta.

”[Palveluntarjoajalla] on tulemassa uutta, niin se [palveluntarjoaja] osaa tarjota sitä. Sitten myöskin yhtä lailla reilusti kertoo, että jotkut tuotteet tulee jossain kohtaa elinkaarensa päähän – millä se voidaan korvata. […] Se tuntuu niinkun win-win-tilanteelta kummallekin. Niin tota semmoista aktiivista otetta mä arvostaisin.” – Haastateltava H

Teoriaosuudesta poiketen haastatteluissa nousi esiin toive nimetystä yhteyshenkilöstä, johon SaaS-palvelun asiakas voi olla yhteyksissä. Haastattelujen perusteella yhteyshenkilön ei tarvitse pysyä samana vuodesta toiseen, vaikka se nähtiinkin etuna. Jos yhteyshenkilö vaihtuu, on tärkeää, että seuraava yhteyshenkilö on heti tiedossa asiakkaalla. Uudella yhteyshenkilöllä tulisi olla hyvä käsitys kyseisen asiakkuuden historiasta sekä siitä, mikä heille voisi toimia tulevaisuudessa. Koska tämä tutkimus on tehty vain B2B-asiakkaille, tulevaisuudessa olisi kiinnostava tutkia myös, miten kuluttaja-asiakkaat näkevät yhteyshenkilön merkityksen SaaS-palvelun asiakaspalvelussa.

Haastatteluissa käytiin läpi myös vuorovaikutukseen liittyvää arvonluontia. Haastateltavat kertoivat arvostavansa avointa, rehellistä, mutkatonta, rentoa ja jopa kaverillista yhteydenpitoa. Mutkattomuus saa suhteen tuntumaan enemmän kumppanuudelta kuin myyjä-ostaja-suhteelta ja rento yhteydenpito tekee yhteistyöstä mukavaa. Suomalaisille tyypillinen rento keskustelutyyli saa näkyä myös kirjallisessa viestinnässä esimerkiksi sinutteluna ja etunimillä puhutteluna. Slangia ja vahvoja murteita kannattanee kuitenkin välttää, kuten myös liian rentoa pukeutumista tapaamisissa. Vaikka rentoa tyyliä arvostetaan, tekemisen jämäkkyys ja se, että asiat hoituvat hyvin ja ajallaan tuovat lisäarvoa. Tässä on toki huomioitava kulttuurierot: tutkimukseen on haastateltu vain suomalaisia asiantuntijoita, joten kansainvälisellä näkökulmalla tästä saisi kiinnostavan jatkotutkimusaiheen ja tulokset voisivat olla erilaisia.

”On mukavampi käsitellä asioita niinku tällaisella suomalaisella rennolla tavalla, että tuota… No en mä nyt lähtis mitään slangia käyttämään tai muuta […] Ja jos puhekielestä puhutaan, niin tota kovin vahvalla murteella puhuminen myöskin nii tota siin on riskinsä. Et jollekin asiakkaalle se saattaa niinku puhutella kovastikin ja jollekin se saattaa olla hyvin vastenmielistä. Että sanoisin, et se on riski. Kirjallises ilmaisus se harvemmin tulee esiin.” – Haastateltava B

Haastateltava C kertoi toivovansa myös kameroita päälle, jos palaverit pidetään etänä. Hänen kokemuksensa mukaan kamerattomuus ei ole yhteyksiä luovaa vaan viestii arvostamattomuutta ja jopa halua paeta tilanteesta.

Asiakkaan tunnetta siitä, että myyjä välittää, voi vahvistaa kirjallisella ilmaisulla, joka on kohteliasta ja selkeää ja kysymyksiin vastataan riittävän laajasti. Aiheen avaus asiakkaan näkökulmasta tyyliin ”Otitko huomioon…” ja ”Tiesitkö, että tällä on vaikutuksia myös tähän…” kertoo ymmärryksestä asiakkaan ongelman taustoihin. Tässäkin asioinnin hoitaminen suomen kielellä nousi esiin lisäarvoa tuovana asiana.

> *”Kyllä se suomen kieli on niinku aika, oikeasti aika tärkeä. Et kyllähän nyt aina niinku tulee niitä englanninkielisiä palaverikeskusteluita eikä siinä mitään, kyllähän mä englantia osaa niinku kaikki muutkin täällä auttavasti. Mutta tota kyl siin heti se semmoinen tietty keskusteluyhteys ikään kuin kulkee jonkun putken kautta eikä olla niin vuorovaikutuksessa kun ollaan omalla äidinkielellämme. Ja tuntuu siltä, et ei ne varmaan ymmärtänyt mitä mä sanoin, mut en mä yritäkään enää toistaa.” – Haastateltava I*

Tutkimuksessa nousi esiin jopa luonteenpiirteitä, joita haastateltavat liittävät hyvään B2B-SaaS-asiakaspalvelijaan. Muutamassa haastattelussa nousi (hieman eri sanoin ilmaistuna) esiin, että ylimielisyys on luotaantyöntävää. Asiakkaat haluavat tietoa toimittajalta ilman, että toimittaja korostaa omaa asiantuntijuuttaan suhteessa asiakkaan asiantuntemukseen.

> *”Mieluummin niinku niin, että pyritään antamaan niinkun tietoa ja vastauksia ilman, että se tavallaan se oma asiantuntemus, joka on kiistatta niinku syvempää kuin sillä kysyjällä voi koskaan olla, et se ei niinku mitenkään korostu siinä.” – Haastateltava B*

Haastattelujen perusteella uutiskirjeviestintää arvostetaan B2B-asiakassuhteessa. SaaS-palveluntarjoajien uutiskirjeiden tulee olla hyötyä tuovia, informatiivisia ja kiinnostavia. Arvokkaina uutiskirjeiden sisältöinä nousevat esiin esimerkiksi erilaiset koulutukset sekä SaaS-palvelun uusista ominaisuuksista viestiminen ja erilaisiin asiakastapahtumiin

kutsuminen. Haastattelujen perusteella hyvä rytmi uutiskirjeille olisi noin kerran kuukaudessa tai harvemmin. Tämä nousi esiin muutamassa haastattelussa, joten rytmiä voi pitää suuntaa antavana.

> *”Nyt varsinkin tän automaattisen markkinoinnin kautta niin jotkut firmat pistelee monta kertaa viikossa tulemaan [uutiskirjeitä] niin tuota varsinkin uusille asiakkaille, niin mä sit jo blokkaan. Se on liikaa. […] Ja toinen, et jos niissä ei koskaan oo mitään mulle hyödyllist sisältöä, niin menee estolistalle.” – Haastateltava C*

Yhteistyön joustavuutta arvostetaan. Joustavuus voi näkyä esimerkiksi siinä, että prosessit yhteistyöhön luodaan *yhdessä* asiakkaan ja toimittajan kesken. Tässä tutkimuksessa ei perehdytty tarkemmin siihen, millaisia optimaaliset prosessit ovat, mutta aihetta olisi syytä tutkia enemmän. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että säännölliset seurantapalaverit voisivat tuoda asiakkaalle lisäarvoa. Palavereissa voidaan käsitellä esimerkiksi palvelussa esiintyneet häiriötilanteet sekä niiden ratkaisunopeudet sekä käydä läpi asiakaspalautetta ja molemminpuolisia tarpeita jatkoon.

> *”Se menee […] toimittajakohtaiseen kyvykkyyteen, että miten se kehitys oikein onnistuu. […] En mä tiedä voiko nyt erotella, et SaaS-palvelutoimittajilla se ois jotenkin erilaista kuin muilla, mutta vähän on ehkä semmonen pelko, et jos mennään oikein semmoseen pitkälle hiottuun maailmanluokan SaaS-palvelutoimijaan, niin ehkä jopa valitettavasti ne yhteistyöprosessit tulee heiltä.” – Haastateltava I*

Tutkimuksen teoriaosiossa ei noussut esiin vaatimusta liittyen B2B-SaaS-palvelun jalkauttamiseen liittyvään ohjeistukseen. Tutkimuksen empiirisessä osiossa aihe kuitenkin nousi esiin useita kertoja. Yleisesti palvelun teknisen käyttöönoton jälkeen ohjelman käytön lisääminen on asiakasorganisaation vastuulla. Empiirisen osioin perusteella tähän kuitenkin kaivattaisiin enemmän tukea. Palveluntarjoajan keinot tukea asiakasorganisaatiota voivat olla rajoitetut, mutta aihetta olisi silti hyvä pohtia B2B-SaaS-palveluyrityksissä nykyistä enemmän. Palveluntarjoajalta toivotaan aktiivisuutta käyttöönotossa sekä esimerkiksi tukimateriaaleja, joita asiakasorganisaatiossa voitaisiin hyödyntää palvelun jalkauttamiseen ja kouluttamiseen käyttäjille. Tähän liittyy myös uskottavuuden näkökulma.

> *”Jos se on vaikee asia jalkauttaa, niin silloin ku siin on joku ulkopuolinen toimija kouluttamassa ja ohjeistamassa ja näin, niin se jalkautus tulee – siit tulee 50 % helpompaa. […] Sanotaan vaikka niinku tälläsii esimerkkejä, että mun pitäis kouluttaa meidän johtajia johonkin asiaan, niin silloin se uskottavuus, et kun se tulee alhaalta ylöspäin. Niin se ei välttämättä onnistu. Tai sitten että… sanotaan vaikka joku tietoturvaan liittyvä tai tämmöinen, että ’nyt teidän pitäisi toimia näin ja näin’, niin kylhän se on siis uskottavampaa, kun sen kertoo joku ulkopuolinen.” – Haastateltava E*

Lisäarvoa tuovat toimittajan tarjoamat koulutukset ja verkostoitumismahdollisuudet sekä tapahtumat. Tapahtumien arvonluontia käsitellään lisää kappaleessa 4.2.

Teoriaosuudessa todettiin, että asiakkaalle luotua arvoa voi myös ”tuhoutua”. (Grönroos & Voima, 2013, s. 141) Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien kokemuksia huonosta B2B-SaaS-asiakaspalvelusta, eli tilanteista, joissa arvoa on tuhoutunut. Haastateltavat olivat törmänneet erityisesti kolmentyyppisiin ongelmiin. Ensimmäinen on hidas reagointi palveluun liittyviin muutospyyntöihin ja muuten heikko viestintä. Erityisesti viestintä ongelmatilanteissa nousi tässä esiin. Myös esimerkiksi hinnankorotuskeskustelut tulisi käydä hyvissä ajoin.

Toisena haasteena nähtiin liika teknisyys viestinnässä. Kolmas tyypillinen haaste on yhteistyö niin sanottujen ”tikettifirmojen” kanssa. Tällöin pyyntöihin ei saa vastauksia useista pyynnöistä huolimatta ja keskustelu tuntuu persoonattomalta ikään kuin chatin tai robotin kanssa käydyltä. Haastateltavan G kohdalla nousi esiin myös eräs muu kiinnostavaa näkökulma, jossa luottamus SaaS-palveluntarjoajaan vähenee. Jos myyjä on palvelua hankittaessa lupaillut liikoja eikä luvattua pystytäkään toimittamaan, se syö luottamusta. Tämä voi liittyä paitsi itse tuotteen kehittämiseen, myös esimerkiksi siihen, että luvataan tietyn tasoista osaamista, mutta lopulta yhteyshenkilöiksi valikoituvat niin sanotut junioritason osaajat.

> *”Se että asioi vain puhtaasti hyvin teknisesti asiaan orientoituvasta näkökulmasta. Meilläkin kuitenkin ne ketkä saattaa ottaa yhteyttä tai on yhteydessä tämmöiseen palveluntarjoajaan, johonkin kontaktiin siellä, niin niin tota on tosi eri tasoisia ja*

eri niinkun omasta näkövinkkelistään asiaa katsovia. Ja jos siihen puhtaasti vastataan täysin… sanotaanko näin niinkun jopa niinkun hämmentävän teknisesti, niin se ei kyl palvele yhtään ketään." – Haastateltava D

4.2 B2B-SaaS-asiakkaiden tapahtumat ja arvonluonti

Tutkimuksen empiirisessä osiossa kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä B2B-SaaS-asiakkaille järjestettävistä tapahtumista. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet ainakin joihinkin B2B-SaaS-asiakkaille järjestettäviin live- ja online-tapahtumiin. Kaikki haastatellut pystyivät siis kertomaan kokemuksiaan tapahtumista sekä antamaan näkemyksensä siitä, miten tapahtumia voisi jatkokehittää. Osa haastatelluista on myös ollut itse järjestämässä tapahtumia SaaS-palveluiden yritysasiakkaille. Kaikki ovat osallistuneet ainakin johonkin toimeksiantajayritys Thinking Portfolion järjestämään asiakastapahtumaan.

Haastatteluissa nousi selvästi esiin kaksi erityisen merkittävää syytä, miksi B2B-SaaS-tapahtumiin halutaan osallistua: sosiaalinen arvo sekä oppimiseen liittyvä arvo. Näistä ehkä tärkeimpänä nousi sosiaalinen arvo, eli verkostoitumismahdollisuudet ja ajatusten vaihtaminen niin muiden asiakkaiden kuin palveluntarjoajankin kanssa.

"Verkostoituminen ehdottomasti kyllä. Ja oppimista monessakin mielessä. Ensinnäkin koska […] [tapahtumat] on toimittajan tilaisuus kertoo tarkemmin siitä omasta tuotetarjoomastaan ja siinä oppii aina jotain uutta ja keksii, et 'hei no toi vois olla hyvä jatkossa' tai 'ahaa, et tolla tavalla tää on tehty'. Ja siin samalla tutustuu myös paremmin siihen toimittajaan koska tapaa niit organisaation eri henkilöitä. Sillä on tärkee arvo.

Ja sitte myöskin tota se, että oppii niist muista asiakaskeisseistä. Koska erilaiset firmat tai julkishallinnon puolen toimijatkin niin sieltä on paljon opittavaa. Sellasta mitä ei vaan itte tuu ajatelleeks, et 'noinhan tota vois käyttää' tai 'tälleenhän toi prosessi kantsis ajatella'. Ne asiakaskeissit on mun mielestä todella arvokkaita. Ja sitä kautta tulee sit tietysti se verkostoituminenkin myöskin, et sit voi jutella lisää niitten henkilöitten kanssa." – Haastateltava G

Verkostoitumiseen kaivataan tarpeeksi aikaa sekä luontevia hetkiä. Livetapahtumissa taukojen merkitys on suuri, sillä verkostoitumista tapahtuu kaikkein eniten juuri taukojen

aikana. Tapahtumissa halutaan verkostoitua erityisesti sellaisten yritysten edustajien kanssa, jotka käyttävät samaa SaaS-palvelua vähintään yhtä tehokkaasti tai jollain tapaa omaa organisaatiota ”paremmin”. Haastateltavien mukaan B2B-tapahtumissa organisaatioiden toimialalla ei ole kovinkaan suurta merkitystä, kun puhutaan tietyn SaaS-palvelun käytöstä.

> *”Kyl mulle se tärkein on ehkä juurikin se verkostoituminen ja se niinku ajatusten vaihtaminen. Koska sieltä monesti sit tulee niitten toisten asiakkaitten kautta, tai niitten kollegoitten kautta sitten tulee ehkä se semmoinen kaikupinta ja se, että ’hei toi vois toimia meilläkin’ […]. Ja mä arvostan niinkun tapahtumissa aina sitä, että jos siellä on annettu riittävästi aikaa sille verkostoitumiselle. Et siinä on se väljyys tietyllä tavalla. Ja sitten toki se oppiminen on niinku se toinen, että kuulee ja näkee niinku erilaisii [ratkaisuja].” – Haastateltava A*

> *”Kiinnostavinta on puhuu nitten kanssa, jotka on niinku parempia, jotka on edellä. Niin tota kuulla, et miten ne toimii.” – Haastateltava B*

Verkostoitumisen edesauttaminen erilaisin keinoin jakoi mielipiteitä. Toiset haastatelluista toivoivat livetapahtumiin erilaisia keskustelutehtäviä ja jopa pakotettua istumajärjestystä, jossa tulisi verkostoitua eri toimialojen henkilöiden kanssa. Toiset taas kokivat tällaisen hyvin kiusallisena ja kertoivat keskustelevansa muiden kanssa mieluummin tauolla kahvikupin yli kuin esimerkiksi ryhmäkeskustelussa. Tässä tutkimuksessa ei selvinnyt mistä erot vastauksissa johtuivat, mutta aihetta olisi kiinnostava tutkia lisää. Myöskään teoriaosuudessa tähän ei löytynyt vastausta.

Selvä havainto oli, että yhteydenpito uusiin kontakteihin saattaa jatkua tai jopa saada alkunsa vasta tapahtuman jälkeen. Tähän tarvittavaa kontaktien vaihtamista voidaan tukea tapahtuman aikana esimerkiksi hyvin suunnitelluilla nimilapuilla tai kylteillä.

> *”Aina sielt [tapahtumista] saa niinku uusia kontakteja. […] On paljon helpompi kysyä neuvoa toisen yrityksen työntekijöiltä tai vinkkejä sitten myöhemmin, kun on kerran edes tavannut livenä.” – Haastateltava H*

> *”Joka kerta on tullu sit myöhemmin tota yhteydenottoja. […] Oon mäki ollut joskus yhteydes joo näihin, jotka on niinku samal toimialalla mut edellä meitä. […] Ja se*

> *on syntynyt siel, käytännös siel tapahtumassa se niinku se kontakti.” – Haastateltava B*

Toinen yhtä tärkeäksi koettu lisäarvo on oppiminen. Tapahtumaosallistujia kiinnostaa kuulla, kuinka toiset organisaatiot hyödyntävät samaa ohjelmistopalvelua. SaaS-palveluiden asiakaspuheenvuorot koettiin hyväksi tavaksi kuulla toisten ratkaisuista. Teoriaosuudessa ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen arvo jäi vähemmälle huomiolle. Empiriaosuudessa tämä kuitenkin nousi selvästi esiin. Ammatillinen kehittyminen liittyy vahvasti oppimisen arvoon.

> *”No kyllä se on se oppimisarvo tässä kohtaa ollut itselle kaikkein tärkein. […] Näkee nimenomaan, että miten muissa yrityksissä, huolimatta siitä yrityksen koosta, niin samaa järjestelmää käytetään. Niin asiakaskokemukset ja käyttäjäkokemukset sitä kautta on ollut itselle kullanarvoisin ja ensisijaisin tarve täs kohtaa.” – Haastateltava H*

Tapahtumissa optimaalinen yksittäisen puheenvuoron kesto on noin 20–30 minuuttia. Haastateltavien mielestä SaaS-palveluista kertovassa puheenvuorossa rehelliset kokemukset ja konkretia sekä kipupisteidenkin tarkastelu on kaikkein kiinnostavinta. Haastateltavat halusivat kuulla, millaisia tuloksia palveluiden avulla on saatu, ja mitkä ovat olleet avaintekijöitä tulosten saavuttamisessa. Myös palveluun tehty asiakaskohtainen kehitys kiinnostaa. Asiakkaat haluavat kuulla, miten toisissa organisaatioissa on kehitetty palvelua tehokkaammaksi ja millaisia jatkokehitysajatuksia muissa organisaatioissa on. Puheenvuorojen tallentaminen / videoiminen jatkokäyttöä varten tuo ehdottomasti lisäarvoa asiakkaalle.

> *”Miten tiettyjä asioita on ratkaistu ja lähetty […] toteuttaa. […] Ne on aina tietenkin mitä enemmän iholle, mitä syvemmälle uskalletaan mennä… Koska näissäkinhän on sitte sellainen niinkun luottamuksellisuus, että kuinka tarkasti tiettyjä yrityksen haasteita uskalletaan ja halutaan avata. Mut sellaiset niinkun ’true crime stories’ on aina hyviä. Rehelliset kokemukset on ihan parhaita.” – Haastateltava F*

Viihdearvo nousi tutkimuksen teoriaosuudessa vahvasti esiin. Kuitenkin haastatteluissa viihdearvo nähtiin vähemmän merkityksellisenä kuin oppiminen tai

verkostoitumismahdollisuudet. Kiinnostavia ja nimekkäitäkin Key Note -puhujia arvostetaan, mutta hyvässä puheenvuorossa korostuvat haastateltavien mielestä muutkin asiat. Konkreettiset esimerkit SaaS-palvelun käytöstä ja kehityksestä ovat kenties arvokkaampia kuin esiintyjän viihdyttävyys ja karismaattisuus. Aineiston analyysissa löytyi kuitenkin muutamia asioita, joiden voidaan ajatella lisäävän puheenvuoron viihdearvoa. Haastateltavat nostivat esiin esimerkiksi sen, että hyvässä puheenvuorossa aihetta käsitellään tarinallisesti ja esiintyjä on itse innoissaan aiheesta. Eräs haastatelluista näki satunnaiset kohtaamiset kiinnostavien ihmisten kanssa viihdearvoa lisäävänä. Paneelikeskusteluja kritisoitiin ns. vaikeana taiteenlajina.

Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, B2B-SaaS-asiakkaille järjestetään Suomessa tapahtumia laidasta laitaan monen päivän messutilaisuuksista lyhyisiin pienen joukon pyöreän pöydän kokoontumisiin. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrittiin selvittämään optimaalista tapahtuman kestoa. Kerätyn aineiston perusteella kaikkein toimivimmat tapahtumat kestävän yhden (työ)päivän ajan. Tätä lyhyempiin tapahtumiin on korkea kynnys lähteä, jos tapahtuma järjestetään poissa kotipaikkakunnalta. Yhtä työpäivää pidempiin tapahtumiin on haastava irrottautua muusta työstä. Yhden päivän tapahtumissa on aikaa useammalle puheenvuorolle mutta myös verkostoitumiselle. Haastatteluissa nousi esiin myös tapahtumapäivän alkamisajankohta – tapahtuman alkamisajankohdan suunnittelu kauempaa matkustavat huomioiden tuo lisäarvoa asiakkaalle.

Haastattelut tukivat tutkimuksen teoriaosuutta myös siinä, että tapahtumat ovat hyviä tilaisuuksia vahvistaa B2B-asiakassuhdetta. Tähän löytyi useampia syitä. Tapahtumissa SaaS-palvelun toimittaja näkee kasvotusten asiakkaan henkilöstöä ja pääsee kuulemaan haasteista ja toiveista. Myös asiakas pääsee tutustumaan palveluntarjoajan työntekijöihin ja saa samalla kuvan heidän ammattitaidostaan.

Alla näkyvään **kuvioon 6.** on koostettu tärkeimmät arvoelementit, joita yritysasiakas toivoo saavansa osallistuessaan ohjelmistopalveluyrityksen järjestämään asiakastapahtumaan.

Kuvio 6 Lisäarvo, jota B2B-asiakas toivoo saavansa osallistuessaan SaaS-asiakastapahtumaan

Haastatteluista nousi yksittäisiä kiinnostavia nostoja, joiden perusteella ei ehkä uskalla tehdä johtopäätöksiä, mutta joista tulisi kiinnostavia jatkotutkimusaiheita. Haastateltava C nosti esiin tapahtumapaikan merkityksen – mukavaan tapahtumapaikkaan tulee lähdettyä kauempaakin. Toinen haastateltava näki selvän trendin IT-alan tapahtumien kehityksessä aiempaa lyhyempään kestoon ja terveellisempään suuntaan.

4.3 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Kuten Almquist ja muut (2018) muistuttavat, B2B-yritysten käsitys asiakkaidensa tyytyväisyydestä saattaa todellisuudessa erota yllättävän paljon asiakkaiden todellisista ajatuksista. Siksi asiakasarvonluontiin liittyvät tutkimukset, kuten tämä pro gradu -tutkielma, ovat hyvä tapa saada aidompi käsitys siitä, mitä asiakkaat arvostavat ja millaisiin tekijöihin yrityksen kannattaa jatkossa panostaa enemmän. Tämä tuo myös tieteellistä selkänojaa päätöksentekoon, joka voitaisiin vaihtoehtoisesti tehdä pelkästään yrityksen oman käsityksen perusteella. (Almquist ja muut, 2018)

B2B-yrityksen arvonlupauksen kehittämistä voi ajatella vaiheittaisena prosessina, joka lähtee kilpailijoiden ja alan yleisen tilanteen kartoittamisella. Tämän jälkeen haastatellaan asiakkaita ja selvitetään heidän näkemyksensä arvonluonnista ja suunnitellaan keinoja luoda enemmän arvoa asiakkaiden ajatusten perusteella. Kehitysideoiden toteutuksen jälkeen on hyvä haastatella asiakkaita vielä uudestaan. (Almquist ja muut, 2018) Voidaan ajatella, että tässä tutkimuksessa on nyt tehty prosessin ensimmäiset kaksi vaihetta ja seuraavaksi paneudutaan kolmanteen kohtaan, eli mietitään keinoja luoda enemmän asiakasarvoa kerätyn tiedon perusteella.

Tutkimus on toki yleistettävissä muillekin suomalaisille B2B-ohjelmistopalveluyrityksille, mutta erityisesti tämä hyödyttää Thinking Portfoliota, sillä haastattelut on toteutettu yrityksen asiakasorganisaatioissa ja haastatelluilta on kysytty lisäkysymyksiä liittyen nimenomaan Thinking Portfolion arvonluontiin. Seuraavaksi annetaan ehdotuksia siitä, miten toimeksiantajayritys Thinking Portfolion sekä muiden suomalaisten SaaS-palvelutuottajien kannattaisi huomioida tutkimuksessa esiin nousseita asioita arvonluonnissaan.

4.3.1 Millaista mielikuvaa halutaan luoda?

Tässä pro gradu -tutkimuksessa on tunnistettu SaaS-palveluun ja B2B-SaaS-palveluntarjoajaan liitettäviä ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat. Näitä löytyi niin teoriasta kuin empiirisestäkin osiosta ja näitä piirteitä on koostettu haastattelujen osalta luvussa 4.1. sekä teoriaosuuden pohjalta **kuviossa 4**.

On muistettava, että hyvän B2B-organisaation arvonluonti- tai brändistrategia on loppujen lopuksi mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. (Wise & Zednickova, 2009) Sen sijaan että valitaan monta elementtiä, jotka koitetaan ottaa osaksi brändiä ja strategiaa, on hyvä keskittyä muutamaan kaikkein tärkeimpään asiaan ja vahvistaa niillä brändistä syntyvää mielikuvaa. (Wise & Zednickova, 2009)

Haastatteluissa nousi tiettyjä asioita, joita asiakkaat erityisesti arvostavat Thinking Portfoliossa palveluntarjoajana sekä SaaS-palveluna.

Toimittajaan liittyviä arvostettavia asioita olivat ystävällisyys, asiantuntevuus, huomattavan nopea palvelu (tuki) ja luotettavuus. Thinking Portfoliota kuvailtiin sanoilla joustava, iloinen (hyvä työpaikka, jossa ihmiset näyttävät viihtyvän), helposti lähestyttävä, sympaattinen ja kodinomainen. Barnes (2003) on huomauttanut, että toisinaan yritykseen liitetään merkityksiä, jotka asiakas kokee samaistuttavana. Tällöin asiakas voi yhdistää palveluntarjoajan esimerkiksi johonkin tiettyyn henkilöön tai muuten tuttuun asiaan, kuten tässä tapauksessa kotiin.

Tuotteeseen liitettiin myös piirteitä, jotka tuovat lisäarvoa. Thinking Portfolion palvelua kuvailtiin joustavaksi ja moneen taipuvaksi, mutta helppokäyttöiseksi. Palvelu nähtiin visuaalisena ja tarpeeksi yksinkertaisena.

Kaikki edellä mainitut asiat ovat sellaisia, joita voisi tuoda nykyistä selkeämmin esiin yrityksen viestinnässä. Esimerkiksi organisaation verkkosivuilla voisi näkyä enemmän kuvia henkilöstöstä tai siellä voisi muuten tuoda paremmin esiin yrityksen ”sympaattisuutta” ja helposti lähestyttävyyttä. Näiden elementtien esiin tuominen voi myös olla keino erottautua muista, sillä kuten teoriaosuudessa todettiin, yritykset kiinnittävät paljon huomiota toiminnallisen arvon luomiseen, mutta tunnearvo jää usein vähemmälle huomiolle. (Barnes, 2003, s. 179)

Sekä SaaS-palveluun että palveluntarjoajaan liitettiin arvoa tuovana asiana suomalaisuus ja suomenkielisyys. Tämä oli ehkä yllättävää, sillä tietenkään kansainväliseen aineistoon pohjautuvassa teoriaosuudessa ei huomattu ajatella kieliasiaa lisäarvoa tuovana elementtinä. Koska tämä nousi useammassa haastattelussa esiin, kotimaisuutta voisi tuoda vahvemmin näkyviin. Nyt yrityksen verkkosivuilla puhutaan paljon kansainvälistymisestä ja eri maissa käytössä olevista salkkuratkaisuista, mutta näiden lisäksi viestinnässä voisi huomioida suomalaisuuden, kun se kerran tuo asiakkaille lisäarvoa.

4.3.2 Asiakasviestintä

On pidettävä huolta siitä, että kaikki toimittajayrityksen työntekijät tunnistavat brändiin liitettävät elementit ja tavoitteet ja osaavat viestiä brändin mukaisesti niin visuaalisesti kuin verbaalistikin. (Wise & Zednickova, 2009)

Thinking Portfolion tilanteessa tätä voisi edistää järjestämällä yhteisen organisaation sisäisen tilaisuuden, jossa brändi- / arvonluontistrategian sisältö käydään läpi koko henkilöstön kanssa. Yhteisesti sovittua linjaa tulee noudattaa viestinnässä asiakkaiden suuntaan. Tämä voi näkyä niinkin pieninä asioina, kuten yhteisenä sähköpostin allekirjoitusmallina tai kameroiden auki pitämisenä etäpalavereissa, jos näin on sovittu.

Tutkimuksen perusteella asiakkaille lähetettävien uutiskirjeiden rytmiä kannattaa hioa niin, että viestejä lähetettäisiin noin kerran kuukaudessa tai jopa harvemmin. *Jokaisen uutiskirjeen sisällön täytyy olla asiakkaalle merkityksellinen*. Esimerkkejä arvoa luovasta sisällöstä käytiin läpi luvussa 4.1.2. Thinking Portfolion uutiskirjeet saivat paljon kehuja haastatteluissa.

Koska tutkimuksessa nousi esiin, että asiakkaat arvostavat luotettavuutta ja nopeutta, tämä pitäisi huomioida asiakasviestinnässä. Teoriaosuudessa todettiin, että syvän B2B-asiakassuhteen luomisen kannalta olisi erityisen tärkeä kiinnittää huomiota tällaisiin tunteisiin vaikuttaviin arvoelementteihin. Nämä ovat nousseet yhä tärkeämmiksi kilpailu- ja erottautumistekijöiksi B2B-asiakkuuksissa. (Barnes, 2003, s. 182 ; Almquist ja muut, 2018, s. 5) Yksi tapa lisätä arvoa, voisi olla tavoitevastausajan määrittely koko yrityksen henkilöstön kesken.

B2B-SaaS-yritysten olisi hyvä panostaa tulevaisuuden suunnasta ja kehitysajatuksista viestimiseen asiakkailleen. Kehityksen läpinäkyvyyttä voisi parantaa esimerkiksi dokumentoimalla kehitysajatuksia ”Tulossa” ja ”Julkaistu” tyyppisesti. Myös haastavista asioista, kuten hinnankorotuksista tai SaaS-palvelun elinkaaren loppumisesta tulee viestiä hyvissä ajoin.

Asiakasviestinnässä arvostetaan proaktiivista ja aktiivista otetta sekä parhaiden käytäntöjen jakamista. SaaS-yrityksille, kuten Thinking Portfoliolle tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaalle tarjotaan suoraan hänen SaaS-kokonaisuuteensa sopivia uusia toimintoja. Parhaita käytäntöjä voisi koostaa yhteen, jotta kysyttäessä (ja kysymättäkin) näistä osataan kertoa asiakkaalle. Empiirisessä osiossa todettiin, että liian tekninen puhe koetaan hämmentävänä. Tämä on hyvä ottaa huomioon kaikessa asiakasviestinnässä – liiat tekniset käsitteet on parempi karsia pois, jotta vastaanottaja varmasti ymmärtää mistä puhutaan.

Sekä empiirisen- että teoreettisen osion perusteella kankeaa tikettijärjestelmää ei kannata ottaa käyttöön asiakaskohtaisessa SaaS-palvelun kehittämisessä. Kuitenkin jonkinlaista näkyvyyttä palvelupyyntöjen etenemiseen toivotaan. Thinking Portfoliolla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun palvelupyyntö on vastaanotettu, asiakkaalle ilmoitetaan asiasta heti, samoin pyynnön edetessä ja sen jälkeen asiakas pidetään ajan tasalla palvelupyynnön hoitamisen jälkeen.

4.3.3 SaaS-palveluun liittyvä kehitys

Tutkimuksen empiirisessä osiossa nousi vahvasti esiin, että optimaalinen SaaS-palvelu on nopeasti käyttöönotettavissa eikä se vaadi paljon asiakaskohtaista räätälöintiä. Tätä ei havaittu teoriaosuudessa. Koska räätälöintiin liittyvä näkemys oli täysin yhteneväinen kaikilla haastateltavilla, voisi ajatella, että SaaS-palveluja kannattaisi lähteä kehittämään mahdollisimman helposti käyttöönotettavaan suuntaan.

Yksittäinen kiinnostava kehitysajatus SaaS-palveluntarjoajille liittyy materiaaleihin, joilla toimittaja voisi tukea palvelun jalkauttamista asiakasorganisaatiossa. Materiaalit voisivat olla videopohjaisia tai kirjallisia ja niissä voisi esitellä ohjelman rakennetta ja käyttötapoja. Myös yhteisiä koulutustilaisuuksia voisi järjestää. Teoriaosuudessa tätä ei huomioitu, mutta haastatteluissa mainittiin, että olisi hyvä saada erilliset ohjeet niin SaaS-palvelun kehittäjille / pääkäyttäjille kuin loppukäyttäjillekin. Useinhan loppukäyttäjällä ja

palvelun kehittämisestä vastaavalla henkilöllä on erilaisia tarpeita käyttöön liittyen ja myös käyttöoikeuksissa on eroja. Haastatteluissa nousi esiin myös SaaS-palveluiden visuaalisuuden merkitys arvonluonnin kannalta. Moni SaaS-palvelujen loppukäyttäjä näkee vain sen miltä järjestelmä näyttää ulospäin eikä ymmärrä mitä ”konepellin alla” on. Siksi ohjelmien visuaalisuuden merkitystä ei kannata aliarvioida.

Muutaman kerran tutkimuksen teon aikana nousi esiin se, että asiakas kokee arvokkaaksi mahdollisuuden osallistua palvelun kehittämiseen ideoiden. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että erityisesti pienen toimittajan – kuten Thinking Portfolion – kohdalla vahvasta kumppanuudesta kertoo se, että asiakas voi nähdä kehitysideoidensa realisoituvan. Tässä olisi hieno tilaisuus erottua muista palveluntarjoajista. Asiakkaiden kehitysajatuksia voisi kerätä esimerkiksi haastattelemalla, ja näistä parhaita sitten viedä lopulliseen kehitykseen.

Kuten tutkimuksessa todettiin, hyvä SaaS-palvelu on nykyaikainen, kehittyy jatkuvasti ja hyödyntää modernia teknologiaa. Kuluvana vuonna tekoäly on arkipäiväistynyt. Muutamassa haastattelussakin pohdittiin tekoälyn mahdollisuuksia erilaisten SaaS-palveluiden näkökulmasta. Tätä varmaan jokaisen SaaS-toimittajan on hyvä pohtia jatkokehityksen kannalta.

4.3.4 Tapahtumien jatkokehitys ja verkostoitumisen vahvistaminen

Thinking Portfolion järjestämät tapahtumat saivat valtavasti kehuja niin järjestelyistä kuin kiinnostavista puheenvuoroistakin. Sekä teoriassa että empiriassa havaittiin, että moni asiakas kokee tapahtumat tilaisuutena vahvistaa asiakassuhdetta. Thinking Portfolio sai kehuja myös tästä: yrityksen henkilöstöä on hyvin paikalla tapahtumissa, ja työntekijöiden positiivinen tunnelma välittyy asiakkaille. Tästä kannattaa siis ehdottomasti pitää kiinni! Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen tapahtumiin kertoo paitsi palveluntarjoajasta työnantajana, se antaa myös kuvaa työntekijöiden ammattitaidosta.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan antaa muutamia jatkokehitysajatuksia Thinking Portfolion järjestämiin tapahtumiin, erityisesti vuosittaiseen Käyttäjäpäivä-tapahtumaan. Yhden päivän tapahtuma on kestoltaan erinomainen, mutta tapahtuman alkamisajankohdassa olisi hyvä huomioida ympäri Suomea Helsinkiin matkustavat asiakkaat. Tapahtuman aloituksen viivästämistä aamuyhdeksästä esimerkiksi puoli kymmeneen, tai jopa tiettyjen juna-aikataulujen mukaan, kannattaisi haastattelujen perusteella harkita.

Thinking Portfolion asiakaspuheenvuorot saivat kehuja ja asiakkaat kokevat arvokkaina tilaisuuden kuulla toisten asiakkaiden tavoista hyödyntää samaa palvelua. Tämän pro gradu -tutkimuksen perusteella olisi suotavaa, että puheenvuorojen alussa kuvattaisiin asiakkaan maturiteettia tai osaamistasoa liittyen kyseisen SaaS-palvelun käyttöön. Näin kuulijat voivat suhteuttaa oman organisaationsa tilannetta puhujan organisaation tilanteeseen. Ruusuisten kokemusten lisäksi asiakkaista on kiinnostava kuulla mahdollisista haasteista sekä niiden ratkaisuista, joten niistä kannattaa kannustaa puhumaan avoimesti.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että ammatillisen kehittymisen lisäksi henkilökohtaisen kehittymisen sisältö kiinnostaa. Tämän voisi huomioida aiempaa enemmän Thinking Portfolion tapahtumissa. Mahtuisiko päivään mukaan yksi inspiraatiopuheenvuoro tai kiinnostava Key Note -puhuja, joka voisi puhua päivän aiheesta henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta?

Teoriaosuudessa todettiin, että tapahtumainvestointien suunnittelua helpottaisi tapahtuman tavoitteiden nimeäminen etukäteen. (Mora Cortez ja muut, 2022). Tämä kannattaa siis ottaa huomioon, mikäli tavoitteita ei ole aiemmin määritelty ennen tapahtuman järjestämistä. Teoriaosuuden perusteella tavoitteet ovat usein määrittelemättä.

Viimeiset kehitysehdotukset liittyvät verkostoitumisen vahvistamiseen tapahtumien aikana. Verkostoituminen ja muilta oppiminen olivat tärkeimmät syyt osallistua livetapahtumaan, joten niin Thinking Portfolion kuin muidenkin B2B-SaaS-organisaatioiden olisi

hyvä panostaa siihen. Haastatteluissa kävi ilmi, että tarpeeksi väljä aikataulu antaa mahdollisuuden rentoon verkostoitumiseen päivän ja taukojen aikana. Koska osa kokee ”pakotetun” verkostoitumisen kiusallisena, voisi verkostoitumista tukea hienovaraisesti. Samojen toimialojen organisaatioiden edustajia voisi kutsua keskustelemaan päivän aikana valituista teemoista samaan tilaan. Kahvitauko voisi olla tällaiseen hyvä hetki, sillä kahvikupin yli verkostoituminen koettiin varsin luontevaksi. Usein osallistujille jaetaan nimikyltit / kaulanauhat, joissa näkyy henkilön nimi sekä organisaatio. Ideaa voisi jatkojalostaa esimerkiksi lisäämällä mukaan halukkaiden nimikyltteihin QR-koodin, jonka skannaamalla pääsee suoraan lisäämään toisen LinkedIn-kontakteihin. Kuten tutkimuksessa todettiin, usein yhteydenpito jatkuu tapahtuman jälkeenkin ja silloin esimerkiksi LinkedIn on hyvä kanava ottaa yhteyttä.

On hyvä pitää mielessä, että arvonluontistrategia on jalkautettava koko organisaatioon (Wise & Zednickova, 2009) – jokainen asiakkaan kanssa työskentelevä on omalta osaltaan viemässä brändimielikuvaa eteenpäin. Uuden brändi- / arvonluontistrategian lanseeraukseen kannattaa siis panostaa, vaikka se veisikin aikaa.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätöksiä ja keskeisiä tuloksia. Luvussa esitellään myös muutamia tutkimuksen aikana nousseita ideoita jatkotutkimukselle.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää asiakasarvon muodostumista B2B-ohjelmistopalveluyrityksen asiakkaille sekä lisätä ymmärrystä B2B-SaaS-tapahtumien roolista asiakasarvon näkökulmasta. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten asiakasarvo muodostuu ja mitkä elementit tuottavat yritysasiakkaalle arvoa SaaS-liiketoiminnassa. Tämä tavoite, kuten kaksi muutakin tutkimuksen tavoitetta, oli teoreettisempiirinen, joten tavoitteeseen etsittiin vastausta yhdistämällä teoriaa ja empiirisesti kerättyä haastatteluaineistoa. Teoreettisessa viitekehyksessä nousi monia sekä palveluntarjoajaan että itse SaaS-palveluun ja yhteydenpitoon liitettäviä elementtejä, jotka tuovat yritysasiakkaille lisäarvoa. Näitä ovat esimerkiksi palvelun laatu, palveluntarjoajan ammattitaito sekä verkostoitumismahdollisuuden toisten palvelun käyttäjien kanssa. Empiirinen osio tuki teoriaa: palveluntarjoajan asiantuntevuus sekä verkostoitumismahdollisuudet koetaan erityisen tärkeiksi.

Tutkimuksessa saatiin kiinnostavia tuloksia siitä, miten palveluntarjoajayrityksen työntekijöiden ammattitaito näkyy konkreettisesti asiakkaan suuntaan. Keskeistä on muun muassa toimittajan nopeus vastauksissa ja tukipyynnöissä sekä luotettavuus – myös luotto palvelun jatkuvuuteen. Samoin parhaiden käytäntöjen kertominen ja proaktiivinen ote viestinnässä kertovat asiantuntevuudesta. Näistä löydöistä voi olla hyötyä B2B-ohjelmistopalveluita tarjoaville yrityksille. Organisaatioissa kannattanee esimerkiksi tarkastella viesteihin ja tukipyyntöihin kuluvia käsittelyaikoja. Lisäksi tulisi pohtia, kuinka hyvin yritys onnistuu tunnistamaan ja viestimään parhaita käytäntöjä sekä tulevaisuuden suunnitelmia asiakkaiden suuntaan. Lisäksi tämä tutkimus kannustaa hyvään ja säännölliseen yhteydenpitoon asiakkaan kanssa. Tutkimus tarjoaa vinkkejä myös hyvään uutiskirjeviestintään.

Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että ”mukavien” palveluntarjoajien kanssa työskentely tuo lisäarvoa asiakkaalle, mutta ”mukavan” määritelmää ei ole tarkemmin avattu. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin, että rento yhteydenpito tekee yhteistyöstä mukavaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi suomalaisille tuttua mutkatonta viestintätyyliä, samoin kuin mahdollisuutta viestiä joustavasti äidinkielellä palveluntarjoajan kanssa. Aiemmin aiheesta tehdyt tutkimukset ovat pääasiassa kansainvälisiä tutkimusartikkeleja ja kirjallisuutta, joten on kiinnostavaa saada suomalaisten asiantuntijoiden näkemys aiheesta. Tämä löydös saattaa ilahduttaa kotimaisia B2B-SaaS-palveluntarjoajia – ei ole syytä keskittyä vain kansainvälistymisen korostamiseen, vaan on hyvä pitää kiinni mahdollisuudesta suomenkieliseen palveluun.

Tuotteesta puhuttaessa arvokas SaaS-ratkaisu on mahdollisimman valmis ja nopeasti käyttöönotettavissa. Se on luotettava, sen käytössä ei ole katkoksia, se on moderni, joustava, huoleton ja helppo käyttää. Näitä asioita pidettiin lisäarvoa tarjoavina sekä teorian että empirian pohjalta. Löydöksistä voi olla hyötyä alustan kehittäjille, kun mietitään mihin kehitystä kannattaa viedä. Samoin tulokset voivat hyödyttää järjestelmätoimittajan myynti- ja markkinointityötä, kun pohditaan viestinnän kärkiajatuksia.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa päästiin kenties aiempia tutkimuksia syvemmin kiinni siihen, mitä huolettomalla ja joustavalla SaaS-palvelulla tarkoitetaan. Aiemmissa tutkimuksissa huolettomuus on noussut esiin lähinnä kustannusten hallinnan helppoutena. Empiirisen osion löydöt tukivat, mutta myös täydensivät tätä ajatusta. Tutkimuksessa huomattiin, että huolettomuus voi tarkoittaa paitsi kustannussäästöjä, myös esimerkiksi SaaS-palvelun toimivuutta vuorokauden ympäri ilman katkoja sekä säästöjä henkilöresursseissa. Voidaan pohtia, onko hyvien käyttöohjeiden tarjoaminen keino tuoda resurssisäästöjä asiakkaalle, kun palveluntarjoaja ikään kuin antaa tukea palvelun käytön kouluttamiseen ja jalkauttamiseen. Tällöinhän kevennetään asiakkaan taakkaa koulutuksiin liittyen. Tämä näkökulma on jäänyt aiemmissa tutkimuksissa vähemmälle

huomiolle, mutta tämän tutkimuksen perusteella yritysten tulisi kiinnittää tähän huomiota.

Toinen tavoite oli analysoida, millaista arvoa asiakkaille järjestettävät live- ja onlinetapahtumat voivat luoda. Tutkimuksessa havaittiin, että B2B-SaaS-tapahtumissa arvostetaan erityisesti verkostoitumismahdollisuuksia toisten palvelun käyttäjien kanssa sekä oppimista. Haastattelut tukivat aiempien tutkimusten tuloksia siinä, että verkostoituminen muiden saman SaaS-palvelun käyttäjien kanssa on merkityksellistä. Tässä tutkimuksessa päästiin kuitenkin analysoimaan aiempaa syvemmin, miten verkostoitumista voisi tukea juuri B2B-SaaS-asiakkuuksissa ja mitkä ovat parhaita hetkiä verkostoitumiselle. Esimerkiksi tarpeeksi väljä aikataulu ja luontevien verkostoitumishetkien varmistaminen tuovat lisäarvoa. Käytännössä yhden päivän pituiset tapahtumat ovat toimivia, sillä niissä on aikaa sekä kiinnostavalle sisällölle että verkostoitumiselle. Tämä tulisi ottaa huomioon tapahtumia suunniteltaessa.

Tulosten perusteella kiinnostavat puheenvuorot tuovat lisäarvoa asiakastapahtumiin. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin, että rehelliset asiakaspuheenvuorot, joissa nostetaan esiin myös haasteita, ovat kaikkein kiinnostavimpia. Tästä löydöstä on hyötyä tapahtumajärjestäjälle monessa mielessä. ”Hyvän” puhujan valintaan kannattaa panostaa ja kenties etsiä puhujaksi sellaistakin asiakasta, jolla on ollut myös haasteita matkan varrella ja joka on valmis kertomaan niistä avoimesti. Myös puheenvuoron markkinoinnissa voidaan huomioida tutkimuksen tulokset kiinnostavasta puheenvuorosta. Voidaan tehdä johtopäätös, että rehellisten ja avoimien puheenvuorojen löytäminen sekä verkostoitumisen tukeminen tuovat mahdollisimman paljon sisällöllistä arvoa osallistujille, ja tapahtumaa järjestävän yrityksen tulisi kiinnittää huomiota näihin.

Tutkimuksen kolmas tavoite oli antaa ehdotuksia siitä, miten toimeksiantajayritys Thinking Portfolion tulisi huomioida tutkimuksessa esiin nousseet asiat uuden arvonluontistrategian rakennuksessa. Tavoitteeseen vastattiin luvussa 4.3. ”Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset”. Luvussa esitellyt asiat ovat toki sovellettavissa muillekin B2B-SaaS-

yrityksille, mutta jokaisesta aiheesta annettiin myös konkreettisia ehdotuksia nimenomaan Thinking Portfolion arvonluontistrategiaa ajatellen.

Tutkimuksessa ja erityisesti toimeksiantajayrityksen asiakkaiden haastatteluista pystyttiin esimerkiksi tunnistamaan sellaisia lisäarvoa tuovia asioita, jotka erottavat Thinking Portfolion muista vastaavista SaaS-palveluntarjoajista. Näistä elementeistä kannattaa pitää kiinni ja niitä kannattaa vahvistaa. Tällaisia olivat esimerkiksi helppo lähestyttävyys, suomenkielisyys ja nopea palvelu. Lisäksi annettiin ideoita ja kehitysehdotuksia asiakasviestintään, palvelun jatkokehitykseen sekä tapahtumien järjestämiseen. Tiettyjä lisämateriaaleja ja kehitysehdotuksia annetaan toimeksiantajalle tämän tutkimuksen ulkopuolella, jolloin niitä ei oteta arvioinnissa huomioon, vaan ne jäävät tutkimuksen tausta-aineistoon.

Koska kaikki haastattelut toteutettiin Suomessa, voidaan ajatella, että tutkimuksessa esiin nousseet asiat hyödyttävät erityisesti kotimaisia B2B-SaaS-palveluntarjoajayrityksiä. Tavoite oli tuottaa käytäntöön sovellettavaa tietoa ja siinä tutkimus onnistui. Tutkimuksen tulokset voivat hyödyttää SaaS-palvelukehittäjiä erityisesti pohdittaessa, millaiset elementit itse alustassa tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja mihin kannattaa kenties panostaa. Lisäksi tulokset tarjoavat näkökulmia ja pohdittavia kysymyksiä B2B-SaaS-organisaatioiden asiakkuudenhallintaan sekä myynnille ja markkinoinnille.

Koska kaikki tavoitteet olivat teoreettisempiirisiä, oli tärkeää, että aihetta lähestyttiin niin aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden kuin haastatteluista kerätyn aineiston avulla. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ei ole yhdistetty markkinoinnin, asiakkuudenhallinnan ja tapahtumajärjestämisen näkökulmia B2B-SaaS-liiketoimintaan – siinä mielessä tämä opinnäytetyö tarjoaa uutta tietoa vähän tutkitusta aiheesta. Uutta on myös aiheen käsittely nimenomaan suomalaisesta näkökulmasta: aihetta on käsitelty aiemmin pääosin kansainvälisissä tutkimuksissa, mutta tämä tutkimus on toteutettu Suomessa, ja siihen on haastateltu suomalaisia asiantuntijoita.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten tutkimuksen alussa kerrotaan, B2B-SaaS-palvelujen arvonluontia on tutkittu melko vähän. Ei siis ihme, että tätä tutkimusta tehtäessä nousi useita näkökulmia, joita olisi hyvä tutkia lisää.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa nousi esiin vaatimuksia ja toiveita, jotka eivät välttämättä ole kuuluneet perinteiseen ohjelmistopalvelutuottajan rooliin. Asiakkaat toivovat palveluntarjoajalta proaktiivista parhaiden käytäntöjen jakamista, asiakkaan toiminnan tai jopa toimialan jonkinasteista ymmärrystä ja tuntemusta sekä tukea SaaS-palvelun jalkauttamiseen asiakasorganisaatiossa. Olisi kiinnostava tutkia missä määrin asiakkaat toivovat SaaS-palvelutoimittajalta konsulttityyppistä otetta asiakkuudenhallintaan. Onkohan tässä tapahtunut muutosta aiempaan?

Aikarajoitteen takia tähän tutkimukseen on haastateltu vain sellaisia asiantuntijoita, jotka vastaavat tiettyjen SaaS-ohjelmien kehittämisestä ja yhteydenpidosta palveluntarjoajaan. Olisi kiinnostava verrata tässä saatuja tuloksia tutkimukseen, jossa olisi haastateltu isojen organisaatioiden SaaS-palveluiden loppukäyttäjiä. Siis sellaisia henkilöitä, jotka eivät osallistu kehittämiseen ja joilla ei ole pääkäyttäjämaista roolia. Erityisen kiinnostavaa olisi kuulla loppukäyttäjien näkemyksiä partneruus-ajattelusta ja siitä, onko toimittajan ja asiakkaan yhteystyön laadulla edes loppukäyttäjälle suurta merkitystä.

Haastatteluissa nousi esiin se, että SaaS-toimittajan tarjoamat koulutukset tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Tässä tutkimuksessa ei perehdytty aiheeseen enempää, mutta tästä voisi saada kiinnostavan jatkotutkimusaiheen. Tutkimuksessa sivuttiin myös suomalaista rentoa keskustelutyyliä B2B-asiakkuuksissa verrattuna kansainväliseen viestintätyyliin. Tulevaisuudessa olisi hienoa saada tämän tyylisiin tutkimuksiin haastateltavia myös kansainvälisistä B2B-SaaS-asiakkuuksista.

Lähteet

Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, *41*(1), 15–26. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008

Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). The B2B Elements of Value. *Harvard Business Review, 96(2)*, 72–81.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, *22*(6/7), 493–520.

Barnes, J. G. (2003). Establishing meaningful customer relationships: Why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, *13*(3), 178–186. https://doi.org/10.1108/09604520310476445

Brown, B. P., Mohan, M., & Eric Boyd, D. (2017). Top management attention to trade shows and firm performance: A relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, *81*, s. 40–50. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.020

Corsaro, D., & Anzivino, A. (2021). Understanding value creation in digital context: An empirical investigation of B2B. *Marketing Theory*, *21*(3), 317–349. https://doi.org/10.1177/14705931211001542

Crowther, P. (2011). Marketing event outcomes: From tactical to strategic. *International Journal of Event and Festival Management*, *2*(1), 68–82. https://doi.org/10.1108/17582951111116623

Curiskis, S., Dong, X., Jiang, F., & Scarr, M. (2023). A novel approach to predicting customer lifetime value in B2B SaaS companies. *Journal of Marketing Analytics*, *11*(4), s. 587–601. https://doi.org/10.1057/s41270-023-00234-6

Dufva, M., & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023*. Sitra. https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications.

Finder. (2024). *Thinking Portfolio Oy — Taloustiedot, Y-tunnus ja päättäjät — Finder.fi*. Noudettu 31. heinäkuuta 2024, osoitteesta: https://www.finder.fi/Liikkeenjohdon+konsultointi/Thinking+Portfolio+Oy/Helsinki/yhteystiedot/329339

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, *20*(4), 298–314. https://doi.org/10.1108/09555340810886585

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(2), 133–150. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3

Haile, N., & Altmann, J. (2016). Value creation in software service platforms. *Future Generation Computer Systems*, *55*, 495–509. https://doi.org/10.1016/j.future.2015.09.029

Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, *49*(3), 295–307. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000017968.21563.05

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2009). Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management*, *20*(1), 33–51. https://doi.org/10.1108/09564230910936841

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.

Kim, S. H., Jang, S. Y., & Yang, K. H. (2017). Analysis of the Determinants of Software-as-a-Service Adoption in Small Businesses: Risks, Benefits, and Organizational and Environmental Factors. *Journal of Small Business Management*, *55*(2), 303–325. https://doi.org/10.1111/jsbm.12304

Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, *56*, 4–13. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.027

Lee, S. M., Kim, T., Noh, Y., & Lee, B. (2010). Success factors of platform leadership in web 2.0 service business. *Service Business*, *4*(2), 89–103. https://doi.org/10.1007/s11628-010-0093-3

Lostakova, H., & Pecinova, Z. (2014). The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in the B2B Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *150*, s. 563–575. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.076

Mora Cortez, R., Johnston, W. J., & Gopalakrishna, S. (2022). Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research*, *142*, s. 1092–1105. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028

Pathak, B., Ashok, M., & Leng Tan, Y. (2022). Value co-creation in the B2B context: A conceptual framework and its implications. *The Service Industries Journal*, *42*(3–4), 178–205. https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1989414

Pietilä, A. (2023, 14. marraskuuta). Opas parhaisiin SaaS-tapahtumiin. *Software Finland ry*. https://softwarefinland.fi/blogi/opas-parhaisiin-saas-tapahtumiin/

PMI (Project Management Institute). (2008). *The Standard for Portfolio Management. Second Edition.* Project Management Institute, Inc.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

SaaS Finland. (2023). *SaaS-Sanasto, sanastoa arkisto*. SaaS Finland. https://saasfinland.fi/sanasto/

Setiawan, R., Wibisono, D., & Purwanegara, M. S. (2022). Defining Event Marketing as Engagement-Driven Marketing Communication. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *24*(2), 151–177.

Thinking Portfolio. (2023a). *Asiakastarinat — Thinking Portfolio – Salkunhallinnan pilvipalvelu*. https://thinkingportfolio.com/asiakastarinat/

Thinking Portfolio. (2023b). *Tapahtumat*. Thinking Portfolio – Salkunhallinnan pilvipalvelu. https://thinkingportfolio.com/tapahtumat/

Thinking Portfolio. (2023c). *Tuotteet —Thinking Portfolio – Salkunhallinnan pilvipalvelu*. https://thinkingportfolio.com/tuotteet/

Thinking Portfolio. (2024). *Yhtiöstä*. Thinking Portfolio – Salkunhallinnan pilvipalvelu. https://thinkingportfolio.com/yhtiosta/

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). *Toimialaraportti: Ohjelmistoala 2020* [Sarjajulkaisu]. työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162047

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). 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

Vendep Capital. (2021). *State of SaaS in the Nordics 2021*. Vendep Capital. https://www.vendep.com/state-of-saas-in-the-nordics-2021-report-is-out/

Wise, R., & Zednickova, J. (2009). The rise and rise of the B2B brand. *Journal of Business Strategy*, *30*(1), 4–13. https://doi.org/10.1108/02756660910926911

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, *52*(3), 2–22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

- Haastateltavan nimi, organisaatio, titteli
- Työhistoria nykyisessä organisaatiossa, kokemus organisaatiossa (vuotta)
- Organisaation toimiala ja kokoluokka (liikevaihto ja henkilöstömäärä)

Lyhyt B2B-SaaS-palveluiden kuvaus: SaaS, eli Software as a Service, tarkoittaa suomeksi ohjelmistopalveluita. Tyypillisesti SaaS-palvelut tilataan toimittajalta kuukausimaksulla. Tällöin palveluntarjoaja vastaa palvelun ylläpidosta, päivityksistä ja tietoturvasta. Tunnettuja B2B-SaaS-palveluita esim. Salesforce, Slack, Heeros ja Microsoft 365-palvelut.

B2B-SaaS-palvelun valintaan, käyttöönottoon ja käyttöön liittyvä arvonluonti

- Millaisia SaaS-palveluita teillä on käytössä? Kuinka paljon ja usein SaaS-palveluita otetaan käyttöön?
- Kuka / ketkä / kuinka laaja joukko osallistuu ohjelmistopalvelujen hankintaprosessiin? (Top-down vs. bottom-up? Mitkä organisaation osat?)
- Miten palveluita verrataan / kilpailutetaan? Tuotteita vs. palveluntarjoajia?
- Millaiset tekijät vaikuttavat eniten palveluntarjoajan ja tuotteen valintaan?
- Onko asioita, joita pidät välttämättöminä kriteereinä / ominaisuuksina?
- Millainen on hyvä SaaS-palvelu?
- Millä tavoin hyvä SaaS-palvelu helpottaa työtä?
- Kun valitset SaaS-palvelua, mitä toivot? Mikä arveluttaa tai pohdituttaa? (Liittyykö tuotteeseen, palveluntarjoajaan, yhteistyöhön vai mihin?)
- Palvelun räätälöitävyys: täysin valmis ratkaisu vs. täysin räätälöitävä ratkaisu?

Palveluun ja vuorovaikutukseen liittyvä arvonluonti

- Millainen on hyvä B2B-palveluntarjoaja?
- Millaista on hyvä ja ammattimainen palvelu? Miltä se tuntuu?
- Millaiset asiat saavat suhteen tuntumaan myyjä-ostaja-suhteen sijaan partneruudelta? Mistä tulee tunne, että myyjä välittää?
- Millaisiin haasteisiin olet törmännyt B2B-SaaS-tuotteiden asiakaspalvelussa?
- Millaisen palveluntarjoajan kanssa on mukava tehdä yhteistyötä? Pystytkö nimeämään luonteenpiirteitä?

Tapahtumat ja arvonluonti

- Oletko osallistunut työsi puolesta B2B-SaaS-asiakkaille järjestettäviin tapahtumiin tai muihin B2B-asiakkaille järjestettyihin tapahtumiin? Mihin?
- Millaista lisäarvoa olet saanut tapahtumaosallistumisista? (esim. sosiaalinen arvo / verkostoituminen, oppimiseen liittyvä arvo tai viihdearvo)
- Mistä arvokokemus syntyi? Mitkä tekijät lisäsivät arvoa?
- Pystytkö nimeämään sinulle vähemmän merkityksellisiä asioita?
- Kenen tai millaisten henkilöiden kanssa haluaisit verkostoitua? Miksi?

Case-yrityksen brändimielikuva ja arvonluonti

- Miksi päädyitte Thinking Portfolioon? Kauanko asiakkuus on kestänyt? Oletteko käyttäneet muuta vastaavaa palvelua aiemmin? Mitä?
- Case-yritys Thinking Portfoliosta syntyvä mielikuva
    - Millaisen ensivaikutelman sait yrityksestä? Mistä se johtui ja mitkä tekijät vaikuttivat ensivaikutelmaan?
    - Millaisen ensivaikutelman yrityksen työntekijät antavat itsestään?
    - Onko mielikuvasi yrityksestä muuttunut yhteistyön aikana? Miten?
    - Millä kolmella adjektiivilla kuvailisit yritystä, palvelua ja tuotetta?
    - Mitä tunteita tuote, palvelu tai yritys herättävät?
- Yhteistyö ja arvonluonti

    - Millaiset Thinking Portfolion toimintatavat tuovat lisäarvoa ja vahvistavat asiakassuhdetta?
    - Liittyykö Thinking Portfolion arvonluontiin jotain, jonka koet vaikeasti kopioitavana tai erityisen ainutlaatuisena?
- Kun vertaat Thinking Portfoliota kilpailijoiden toimintaan (tai muihin SaaS-palvelun tuottajiin), niin
    - missä asioissa yritys erottuu edukseen?
    - missä asioissa yritys pärjää kilpailijoita heikommin?
- Jos olet osallistunut Thinking Portfolion järjestämään tapahtumaan, niin
    - mitkä asiat koit hyviksi ja arvoa luoviksi?
    - mitä tapahtumasta jäi puuttumaan?

Liite 2. Kooste haastatteluista

Haastattelu	Työnimike	Kokemus organisaatiossa (vuotta)	Organisaation toimiala	Liikevaihto (milj. € / 2023)	Henkilöstömäärä / 2023	Haastattelutapa	Kesto
A	Kehittämiskoordinaattori	29	Julkinen yleishallinto, kaupunki	—	8879	Microsoft Teams	1h 7 min
B	Kehityspäällikkö, Research and Development Manager	5	Korkeakoulu	121,8	1054	Microsoft Teams	1h 2 min
C	Projektipäällikkö	3	Julkinen yleishallinto, kaupunki	—	1116	Microsoft Teams	1h 22min
D	Project Portfolio Manager	4	Moottoriajoneuvojen valmistus	209,4	1490	Microsoft Teams	58 min
E	PMO Manager	2,5	Rahoitusalan holdingyhtiöiden toiminta	0,67	8	Microsoft Teams	1h 5 min
F	PMO Manager	4	Elintarviketeollisuuden tuotteet	1167,6	2209	Microsoft Teams	55 min
G	Head of Customer Onboarding	2	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	4	33	Microsoft Teams	52 min
H	Projektipäällikkö, Tietohallinnon PMO Team Lead	7	Julkinen yleishallinto, valtion virastot ja laitokset	733,8	3357	Microsoft Teams	45 min
I	IT kehityspäällikkö	15,5	Yleistukkukauppa, Retail	8109,4	2060	Microsoft Teams	1h 3 min

Liite 3. Arvoelementtejä