

Lauri Hiltunen

# **OHJELMISTOJEN B2B-MYYNTIPRO- SESSI**

Kandidaatintyö  
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Tarkastaja: Tuomas Korhonen  
Toukokuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Lauri Hiltunen: Ohjelmistojen B2B-myyntiprosessi  
Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2021

---

Tässä kandidaatintyössä käsitellään ohjelmistojen B2B-myyntiprosessia. Työn tavoite on selvittää, millaisia myyntiin vaikuttavia ominaisuuksia B2B-ohjelmistotarjoomilla on, ja miten erilaisia B2B-ohjelmistotarjoomia myydään. Myyntiprosessin ymmärtämiseksi työssä perehdytään B2B-myyntiin, asiakasarvon luomiseen B2B-markkinoilla ja ohjelmistotarjoomiin.

Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja aineistohauissa käytettiin Scopus- ja Google Scholar -hakupalveluita. Aineistot rajattiin sähköisiin avoimiin ja Tampereen yliopiston Andor-tietokannan kautta saavutettaviin tieteellisiin aineistoihin. Koostetta erilaisten ohjelmistotarjoomien myyntiprosesseista ei työtä suorittaessa tunnistettu tieteellisestä kirjallisuudesta, vaan työ toteutettiin yhdistelemällä eri aineistojen tietoja.

B2B-myynti on asiakkuuksien hallintaa ja ratkaisuiden kehittämistä. Siinä on kyse ihmisten kanssakäymisestä eli sosiaalisesta prosessista. Työssä hyödynnetystä tieteellisestä kirjallisuudesta voidaan tunnistaa seuraavia B2B-myyntiä kuvaavia erityispiirteitä. Myyjän tehtäviin kuuluu muun muassa ohjata kanssakäymistä asiakkaan kanssa tasapainotellen asiakkaan ymmärtämisen ja tuottavien toimintatapojen välillä. On tunnistettavissa siirtyminen kohti transformatiivista markkinointia, jossa yrityksen ydintoiminta ja markkinointi integroituvat aikaisempaa tiiviimmin toisiinsa. Tällöin myynnin tehtävässä korostuu innovaatioiden kautta ennennäkemätöntä arvoa luovien tarjoomien luominen.

Ohjelmiston on sovitava organisaatioon ja osaksi sen prosesseja. Ohjelmistotuotteina tunnistetaan monistettava, asiakaskohtainen ja sulautettu ohjelmistotuote. Ohjelmistopalveluina tunnistetaan sovelluspalvelu ja verkkosovelluspalvelu. Ohjelmistotuote myydään sellaisenaan ja tulevat päivitykset ostetaan erikseen. Ohjelmistopalvelusta maksetaan käyttömaksua, sitä käytetään selaimella ja myyjä vastaa ohjelmistopalvelun käytettävyydestä. Kaikkiin ohjelmistotarjoomiin voi liittyä palvelullisia elementtejä kuten koulutus tai ylläpitopalvelu.

Työssä tunnistetaan aineiston pohjalta ohjelmistotarjoomien luokittelu kahdessa ulottuvuudessa. Ensimmäiseksi tunnistetaan ero monistettavan ja asiakkaalle räätälöitävän tarjooman välillä. Toiseksi tunnistetaan ero kertaluontoisessa vaihdannassa tarjottavan tuotteen ja jatkuvassa vaihdannassa tarjottavan palvelun välillä. Myyntiprosesseista työssä tunnistetaan perinteinen myyntiprosessi, strateginen myyntiprosessi ja myynnillinen ongelmanratkaisuprosessi. Erilaisten ohjelmistotarjoomien ja myyntiprosessien yhteneväisten ominaisuuksien perusteella tunnistetaan, että perinteinen ja strateginen myyntiprosessi sopivat monistettaville tarjoomille, ja myynnillinen ongelmanratkaisuprosessi sopii asiakastarpeeseen räätälöitäville tarjoomille. Lisäksi huomataan, että myyntiprosessi voidaan mieltää osaksi neliosaista myyntiputkea. Myyntiputkessa potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja heidän tarpeiden analysoiminen voi tapahtua myös myyntiprosessin ulkopuolella. Työn aineistosta on tunnistettavissa kantava ajatus, että ohjelmistojen B2B-myyntissä keskiössä ei ole tietyn prosessin noudattaminen. Kyse on ennemminkin tarpeen tunnistamisesta, asiakasarvoa luovan tarjooman luomisesta ja lopuksi tarjooman tarjoamisesta asiakkaalle.

Avainsanat: B2B-myynti, myyntiprosessi, ohjelmistoliiketoiminta, ohjelmistojen myynti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Lauri Hiltunen: B2B software sales process  
Bachelor's Thesis  
Tampere University  
Industrial Engineering and Management  
May 2021

---

This bachelor's thesis examines the B2B sales process of software. The objective of this thesis is to form an understanding on what kind of characteristics B2B software offerings have regarding sales and how different B2B software offerings are sold. In order to understand the sales process, the concepts of B2B sales, customer value in B2B markets and software offerings are introduced.

The thesis was conducted as a literature review and Scopus and Google Scholar were the services used for discovering relevant literature. Electronic literature that was openly available or available through the Andor database of Tampere University was included in the review. An overview of sales processes for different software offerings was not observed in scientific literature, so instead conclusions were made based on combining knowledge from different sources.

B2B sales is about customer relationship management and developing solutions. At its core it is about human interaction, a social process. From the scientific literature considered in this thesis, the following characteristics of B2B sales can be identified. The role of the salesperson includes for example guiding interaction with the customer while balancing between understanding the customer and being productive. A transition towards transformational marketing can be noticed. In transformative marketing, the core business and marketing are more closely integrated. This means that in the role of sales the creation of innovative offerings that create unprecedented value are emphasized.

Software must fit the organization and its processes. The identified software product types are standardized, tailored, and embedded software. The identified software services are application service provisioning and software-as-a-service. Software products are sold as they are, and future updates are bought separately. Software services are paid for on a by-use-basis, they're used through a browser and the seller is responsible for the usability of the service. Service elements like training and maintenance can be a part of all software offerings.

Based on literature, classification of software offerings is identified in two dimensions. First is the distinction between standardized and tailored offerings. Secondly is the difference between product-offerings offered in one-time exchange and service-offerings offered in continuous exchange. Regarding sales processes, the traditional sales process, the strategic sales process and the problem-solving sales process were identified. Based on the characteristics of the software offerings and sales processes it is identified that the traditional and strategic sales processes are suitable for standardized offerings and the problem-solving sales process is suitable for tailored offerings. In addition, it is noticed that the sales process can be seen to be a part of a sales pipeline. In a sales pipeline the identification of potential customers and analyzing their needs can take place also outside the sales process. In scientific literature a central idea of at its core B2B sales not being about following a specific process can be identified. Rather, it seems B2B sales is about identifying a need, creating a valuable offering, and finally delivering that offering to the customer.

Keywords: B2B sales, sales process, software business, software sales

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# ALKUSANAT

Työn tuottavuus on kasvanut tietoteknisten ratkaisuiden ansiosta. Tietoteknisistä ratkaisuista kiinnostavia ovat etenkin ohjelmistot, sillä ne ovat muokattavissa toteuttamaan juuri haluttu tehtävä. Tuottavuutta parantavien ohjelmistojen käyttöä voidaan edistää myymällä ohjelmistoja. Valitsin ohjelmistojen B2B-myyntin kandidaatintyöni aiheeksi, jotta ymmärtäisin, minkä tekemisen kautta edistetään tuottavuutta parantavien ohjelmistojen käyttöä.

Haluan kiittää kandidaatintyökurssin vastuuhenkilöä ja työni tarkastajaa Tuomas Korhosta sekä ohjaajaani Tommi Mahlamäkeä ohjauksesta ja arvokkaasta palautteesta työn suorittamisen aikana. Sisäisen roihuavan kiinnostuksen äärelle ohjaamisesta suurimmat mahdolliset kiitokset mentorilleni Atte Mellaselle.

Tampereella, 8.5.2021

Lauri Hiltunen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkielman tavoitteet.....	1
1.2 Tutkimusmenetelmät .....	2
2. B2B-MYYNTI.....	4
2.1 Myyntiprosessi .....	5
2.2 Asiakasarvo .....	7
3. OHJELMISTOJEN MYYNNILLISET ERITYISPIIRTEET .....	9
3.1 Ohjelmistotarjooma.....	9
3.2 Ohjelmistotuote.....	11
3.3 Ohjelmistopalvelu .....	13
4. B2B-OHJELMISTOTARJOOMIEN MYYMINEN .....	15
4.1 Monistettava tuotetarjooma .....	18
4.2 Asiakaskohtainen tuotetarjooma.....	19
4.3 Monistettava palvelutarjooma .....	21
4.4 Asiakaskohtainen palvelutarjooma .....	22
4.5 Myynnin uudistuminen .....	23
5. PÄÄTELMÄT .....	25
LÄHTEET .....	28

# LYHENTEET

ASP	sovelluspalvelu (engl. Application Service Provisioning)
B2B	yriykseltä yritykselle (engl. Business-to-Business)
CRM	asiakkuudenhallinta (engl. Customer Relationship Management)
ERP	toiminnanohjausjärjestelmä (engl. Enterprise Resource Planning)
KPI	keskeinen suorituskykyindikaattori (engl. Key Performance Indicator)
SaaS	verkkosovelluspalvelu (engl. Software-as-a-Service)

# 1. JOHDANTO

Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat tuottavamman työskentelyn (Attaran et al. 2019). Ohjelmistot ovat digitaalinen ratkaisu, joten niiden käyttöönotolla voidaan edistää tuottavampaa työskentelyä. Ohjelmistojen käyttöönottoa voidaan edistää myymällä ohjelmistoja, joten ohjelmistojen myyminen edistää tuottavuutta. Ohjelmistojen käyttöönoton ja siten myyminen liittyvät digitalisaatioon, tuottavuuden kasvattamiseen ja automatisoimiseen; samalla työllä saadaan enemmän aikaiseksi.

Myyntitoiminnalla ja sen tutkimisella on pitkät perinteet (Wotruba 1991). Kuitenkin myyntiprosessien ollessa sosiaalisia prosesseja ne ovat sidoksissa tiettyyn aikaan ja tiettyyn ihmisjoukkoon (Moncrief & Marshall 2005). Perinteisesti myynti on nähty myyjäosapuolen voitollisuuteen keskittyvänä toimintana (Levitt 2004). Toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut esimerkiksi siten, että asiakasosapuolella on yhtäläinen pääsy tietoon kuin myyjäosapuolella ja asiakasosapuoli voi nykyään olla jopa paremmin tietoinen vaihtoehtoisista ratkaisuista kuin myyjä. Käsitellessä ohjelmistotarjoomia huomataan, että ihmisten ja toimintatapojen muuttumisen lisäksi tarjoomat ovat muuttuneet siten, että keskiöön on siirtynyt aineeton tarjooma.

Ohjelmistojen myyminen on suhteellisesti uusi ilmiö myynnin kontekstissa. Lisäksi ohjelmistotarjoomien ympäristö on hyvin monipuolinen koostuen myynnillisesti erilaiset ominaisuudet omaavista tarjoomista. Tässä työssä käsitellään edellä mainittujen yhdistymistä ohjelmistojen B2B-myyntissä eli yritysten välisessä kaupassa. Työssä ohjelmistoja käsitellään yleisellä tasolla eli tarkoituksena ei ole käsitellä tiettyjä ohjelmistoja.

## 1.1 Tutkielman tavoitteet

Tämän kandidaatintyön tavoite on koota ymmärrystä ja muodostaa malli siitä, minkä prosessin mukaan ohjelmistoja myydään B2B-markkinoilla. Tämän tavoitteen toteutumiseksi on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia myyntiin vaikuttavia ominaisuuksia B2B-ohjelmistotarjoomilla on?
2. Miten erilaisia B2B-ohjelmistotarjoomia myydään?

Kiinnostuksenkohteena on, miten ohjelmistoja myydään B2B-markkinoilla. Tämän ymmärtäminen vaatii, että ymmärretään ensinäkin B2B-myyntitoiminnasta ja toiseksi ohjelmistojen myynnillisistä ominaisuuksista. Näihin tutustutaan teoriaosassa luvuissa 2 ja 3. Teoriaosan taustoitusta seuraa luvussa 4 tulososa, jossa yhdistellään teoriaosan asioita tuloksiksi ja pyritään kokoamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tulososa luo pohjan sitä seuraavalle luvun 5 päätelmäosalle. Päätelmissä tulkitaan työn tuloksia, vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan vastausten onnistumista ja kerrotaan, minkälaisia jatkotutkimuskohteita työssä löydettiin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä kandidaatintyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tämä tarkoittaa, että tässä työssä hyödynnettiin jo olemassa olevaa tutkimusaineistoa, koottiin sen tietoa yhteen ja tehtiin sen pohjalta johtopäätöksiä. Aineistohauissa tietokantoina käytettiin Google Scholaria ja Scopusta. Google Scholarin avulla etsittiin tieteellisiä lähteitä rajoittamatta lähde-tyyppiä ja Scopuksen avulla etsittiin tieteellisiä artikkeleita. Lukuoikeus löydetyille aineistoille saatiin lähestyessä niitä Tampereen yliopiston Andor-tietokannan kautta. Tämän johdosta tässä työssä hyödynnettävät aineistot rajattiin Andorin kautta saavutettaviin digitaalisiin aineistoihin ja avoimiin digitaalisiin aineistoihin. Myyntiä koskevien aineistojen julkaisuaikaa ei rajattu, sillä haluttiin, että julkaisuajasta riippuvat erot aineistojen väitteissä nousisivat esiin. Erojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään, mikä tietyn ajan toimintatavassa on merkitsevää. Ohjelmistoja koskevien aineistojen julkaisuaikaa ei rajattu, sillä yhtä aikaa relevantteja ja vanhoja hakutuloksia ei juurikaan tullut vastaan. Poikkeuksen muodostavat muuttumattomien perusasioiden määrittelyyn käytetyt teokset kuten Brooks (1987) ”No silver bullet - essence and accidents of software engineering”. Vanhoja aineistoja hyödyntäessä on mahdollista, että tieto on päivittynyt. Jos huomattiin, että tuoreemman aineiston väite poikkeaa vanhemmasta, tämä nostettiin esiin.

Google Scholarista haettiin myyntiä tai ohjelmistojen myynnillisiä ominaisuuksia koskevia aineistoja. Myyntiä koskevia aineistoja etsittiin hakulausekkeilla ”software AND ’sales process’”, ”(selling OR sales) AND process” ja ”selling AND (software OR ERP OR CRM)”. Enterprise resource planning (ERP) ja customer relationship management (CRM) ovat isoja tietojärjestelmiä toiminnanohjaukseen ja asiakkuuksien hallintaan. Tiedonhakuun ohjelmistojen myynnillisistä ominaisuuksista käytettiin hakulauseketta ”software AND (business OR sales OR selling)” ja ”software engineering”. Koska hakupalveluna käytettiin Google Scholaria, katkaisumerkki ”\*” ei ollut käytettävissä. Lisäksi monimutkaisia hakulausekkeitä jouduttiin muuttamaan useampaan yksinkertaiseen hakulau-



sekkeeseen, jotka eivät sisällä OR-operaattoria. Aineistot, joilla oli relevantit otsikot, valittiin tarkasteluun, jossa niiden tiivistelmät sekä johdannot luettiin. Jos tiivistelmä ja johdanto antoivat ymmärtää, että aineisto on relevantti, siihen perehtymistä jatkettiin. Aineistohauissa relevantteja tuloksia ei ollut niin paljoa, että niitä olisi voinut rajata esimerkiksi viittausten lukumäärän perusteella. Arviolta puolet relevanteista aineistoista löytyi hakupalvelulla ja puolet näiden aineistojen lähdeluetteloista.

Scopusta käytettiin korkean Julkaisufoorumi-luokituksen saaneiden tieteellisten lehtien artikkeleiden löytämiseen. Scopuksesta lehtiä haettiin rajaamalla tieteelliset lehdet aihealueen perusteella. Teknisiä ohjelmistojen ominaisuuksia käsitteleviä lehtiä haettiin rajaamalla lehdet aihealueisiin Computer Science (miscellaneous), Computer Science Applications, General Computer Science, Human-Computer Interaction ja Information Systems. Myyntiä koskevia lehtiä haettiin rajaamalla lehdet aihealueisiin Marketing ja Business, Management and Accounting (Marketing). Rajausten jälkeen valittiin muutama korkeimman Scopuksen pisteytyksen eli CiteScoren saanut lehti ja siirryttiin tekemään lehtien sisäisiä hakuja. Lehtien sisäisiä hakuja tehtiin hakulausekkeella "(‘sales process’ OR sales OR sell\*) AND software".

## 2. B2B-MYYNTI

Markkinointi ja myynti määritellään eri tavoilla eri konteksteissa. Perinteisen Theodore Levittin (2004) määritelmän mukaan markkinointi (engl. marketing) on toimintaa, jossa tyydytetään asiakastarpeita, ja siihen kuuluu laajasti erilaisia aktiviteetteja, kuten tuotteen toimitus ja käyttö. Myynti (engl. sales) taas määritellään myyjän tarpeisiin keskittyväksi toiminnaksi, jossa myyjä muuttaa tarjoomansa rahaksi (Levitt 2004). Tarjooma on se kokonaisuus, joka kaupassa myydään. Tarjooma sisältää sekä palvelulliset että tuotemaiset elementit.

Nykyaikaisessa yritysten välisessä kanssakäymisen kontekstissa korostuu suhteiden hallinta keskeisenä myynnin tehtävänä perinteisen tilausten vastaanottamisen sijaan (Storbacka et al. 2009). Tässä kandidaatintyössä käytetään Storbackan et al. (2009) määritelmiä yritysten välisestä markkinoinnista sekä myynnistä. He määrittelevät markkinoinnin asiakaskommunikaatioksi, tuotemerkin rakentamiseksi, mainonnaksi ja markkinointimateriaalien luomiseksi. Myynnin he määrittelevät ratkaisuiden kehittämiseksi ja asiakkuuksien hallinnaksi. (Storbacka et al. 2009)

B2B-markkinoilla kaupanteon tavoitteena on yrityksen menestyksen edistäminen, ja toiminta on rationaalista. Tämä eroaa kuluttajakaupasta, jossa tavoitteena voi olla esimerkiksi mielihyvä. Vaikka kaupanteko B2B-markkinoilla pohjautuu rationaaliseen päätöksentekoon, pyrkivät myyjä- ja ostajaosapuolet hyödyntämään toisen osapuolen inhimillistä luonnetta. Ågen (2011) mukaan on esimerkiksi yleensä ostajaosapuolen edun mukaista esittää standardoidulla tavalla tarjouspyyntö. Toisaalta on myyjäosapuolen edun mukaista, jos lopullinen ratkaisu päästään luomaan yhteistyössä, jossa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa myyjä pääsee ymmärtämään asiakkaan tarpeet (Åge 2011). Myyjä tasapainottelee tuottavien standardoitujen toimintatapojen ja hyvän neuvottelu- aseman mahdollistavan joustavan työskentelyn välillä.

Kanssakäymisessä ostajaorganisaation kanssa myyjälle kokonaisvaltaisen ymmärryksen syntymistä asiakkaan tarpeista tukee, jos hänen ja ostajaorganisaation edustajien välillä käydään vuoropuhelua eri tasoilla ostajaorganisaatiossa. Myyjän tehtävä on sovittaa vuoropuhelu sopivan vapaamuotoiseksi. Vuoropuhelun vapaamuotoisuus tukee toisen osapuolen tarpeiden ymmärtämistä, mutta liika vapaamuotoisuus tekee työskentelystä tuottamatonta. (Åge 2011)

## 2.1 Myyntiprosessi

B2B-myyntissä on kyse ihmisten kanssakäymisestä eli sosiaalisesta prosessista. Fulfordin (2013) mukaan myyntiprosessi on yksi tietojärjestelmän myyntiputken neljästä vaiheesta. Myyntiputki koostuu potentiaalisista asiakkaista sopivimpien valitsemisesta, asiakkaiden tarpeiden analysoimisesta, myyntiprosessista ja kaupan solmimisesta. Edelessä myyntiputken vaiheissa potentiaalisten asiakkaiden määrä vähenee. (Fulford 2013) Tulevissa näkökulmissa myyntiprosessia käsitellään koko myyntiputkena.

Perinteiset myyntiprosessit pohjautuvat lineaariseen ja mekaaniseen seitsemän vaiheen malliin (Moncrief & Marshall 2005; Åge 2011). Perinteinen myyntiprosessi koostuu vaiheista:

1. Etsi lähestyttävä yritys.
2. Valmistaudu lähestymään yritystä.
3. Lähesty yritystä.
4. Esittele tarjoomaa.
5. Argumentoi tarjooman puolesta.
6. Solmi kauppa.
7. Varmista asiakastyytyväisyys. (Moncrief & Marshall 2005)

Perinteisessä myyntiprosessissa nähdään toteutuvan Levittin (2004) perinteinen myyntin määritelmä. Prosessin vaiheissa korostuu tarjooman ostettavaksi tarjoaminen, mikä nähdään siinä, että prosessiin ei kuulu asiakkaan kanssa työskentelemistä tai esimerkiksi asiakkaan tarpeiden selvittämistä. Myyntiprosessissa myyjä argumentoi tarjoomansa puolesta tarjooman asiakkaalle sovittamisen sijaan, mikä kertoo muuttumattomasta tarjoomasta.

Asiakasarvon luomiseksi perinteistä myyjäkeskeistä prosessia on muokattu enemmän asiakkaan näkökulma huomioivaksi. Tätä muutosta kuvastaa hyvin Shapiron ja Posnerin (1976) strateginen myyntiprosessi, joka koostuu kahdeksasta vaiheesta:

1. Avaa myyntiprosessi.
2. Määrittele ideaalinen asiakas.
3. Luo myyntistrategia tunnistetulle sopivalle kohdeyritykselle.
4. Määrittele ratkaisun edut kohdeyritykselle.
5. Viesti ratkaisun eduista valituille kohdeyrityksen edustajille.

6. Koordinoi kauppaan liittyvät tukitoiminnot.
7. Solmi kauppa.
8. Hoivaa asiakassuhdetta.

Strategisessa myyntiprosessissa myyjän tehtävänä on asiakassuhteen hoivaaminen ja siinä tunnistetaan myyntiprosessin monimutkaisuus (Åge 2011). Asiakassuhteen hoivaaminen näyttäytyy viimeisen vaiheen lisäksi myyntitilanteen käsittelemisenä asiakkaan näkökulmasta eli mahdollisuutena parantaa asiakkaan toimintaa. Myyntiprosessin monimutkaisuus näyttäytyy siten, että prosessin vaiheisiin kuuluu suunnittelua ja tuleviin tilanteisiin valmistautumista. Shapiro ja Posner (1976) korostavat, että tietty tarjooma ei välttämättä ole hyödyllinen jokaiselle organisaatiolle. Lisäksi sopivaa kohdeyritystä tunnistaessa tulee tunnistaa, ollaanko kohdeorganisaatiossa ylipäättänsä halukkaita tekemään kauppaa (Shapiro & Posner 1976).

Shapiron ja Posnerin (1976) strategisessa myyntiprosessissa on huomattavissa siirtymisen geneerisestä prosessista yksilölliseen prosessiin, jossa toiminta sovitetaan potentiaalisen asiakkaan mukaan. Mallissa tunnistetaan, että toiminta asiakkaan kanssa ei pääty kaupan solmimiseen. Shapiron ja Posnerin (1976) mukaan kaupanteon kohteeseen voi liittyä esimerkiksi asennuspalvelu tai koulutuksia. On huomattu, että vääränlainen kaupanteon jälkeinen asiakassuhteen ylläpito esimerkiksi näiden osalta on johtanut tappiollisiin asiakassuhteisiin (Shapiro & Posner 1976).

Tulin et al. (2007) mukaan 2000-luvulla myyntiprosessi on luonteeltaan muuttunut myynnilliseksi ongelmanratkaisuprosessiksi. Siinä suhde myyjän ja asiakkaan välillä on tiivis, aikaisempaa laajempi ja alkaa aikaisemmin kattamalla myös vaatimusten määrittelyn. Lisäksi asiakassuhteen hoivaaminen on muuttunut tukitoiminnaksi asiakastarpeiden täyttämiseksi. (Tuli et al. 2007) Myyntiprosessi Tulin et al. (2007) mukaan:

1. Määritä asiakastarpeet.
2. Kustomoi ja integroi tarjooma.
3. Toteuta käyttöönotto.
4. Tue käyttöönoton jälkeen.

Tulin et al. (2007) myyntiprosessia kutsutaan tässä työssä myynnilliseksi ongelmanratkaisuprosessiksi. Asiakkaan tunteminen ja sitä kautta pitkäaikainen suhde asiakkaaseen on myyjälle eduksi, sillä Ghoshin et al. (2019) mukaan uusasiakashankinnan kustannukset ovat moninkertaiset verrattuna nykyisistä asiakassuhteista huolehtimiseen.

## 2.2 Asiakasarvo

Lyly-Yrjänäisen et al. (2018, s. 14) mukaan asiakasarvo on asiakkaan kokema tarjooman arvo. Asiakkaan kokema tarjooman arvo muodostuu kokonaisasiakasarvosta, josta vähennetään asiakkaan kokemat kustannukset (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, s. 14). Asiakkaan kokemat kustannukset eivät rajoitu taloudellisiin kustannuksiin vaan niihin voi kuulua esimerkiksi ajalliset ja henkiset kustannukset.

Tarjoomat siirtyvät palveluekosysteemeihin, ja tämä muuttaa markkinointia (Hartmann et al. 2018; Kumar 2018). Palveluekosysteemissä toimijat suorittavat palveluita toisilleen ja luovat siten yhdessä arvokkaan tarjooman (Hartmann et al. 2018). Palveluekosysteemissä kyse ei ole siitä, että ekosysteemin luoma tarjooma rajoittuisi palveluihin. Palveluekosysteemissä pätee ekosysteemin periaate siitä, että ekosysteemin jäsenet menestyvät koko ekosysteemin menestyessä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakasta ei välttämättä kannata pyrkiä estämään vaihtamasta ekosysteemin sisällä paremman ratkaisun tarjoavaan kilpailijaan (Hartmann et al. 2018).

Siirtymiseen palveluekosysteemeihin liittyy huomattavissa oleva muutos kohti transformatiivista markkinointia. Siinä Hartmannin et al. (2018) mukaan markkinointi ja yrityksen ydintoiminta integroituvat aikaisempaa tiiviimmin toisiinsa. Tämä markkinoinnin ja ydintoiminnan integraatio näyttäytyy markkinoinnin tavoitteen eroamisena sekä transaktiivisen markkinoinnin että asiakkaan ongelmanratkaisun tavoitteista. Transformatiivisessa markkinoinnissa yrityksen markkinointiaktiviteetit ja ydintoiminta yhdistyvät vastauksena toimintaympäristön muutokselle (Kumar 2018). Tavoitteena on tällöin uuden tarjoaman avulla ennenaikemättömän arvon luominen useille sidosryhmille ja vastineena voiton saaminen (Kumar 2018). Erona sille, että asiakkaalle luodaan arvoa ratkaisemalla hänen nykyiset ongelmansa, on, että transformatiivisessa markkinoinnissa korostuu ajatus disruptiivisten innovaatioiden kautta isoista harppauksista luodussa arvossa. Lisäksi arvonluonnissa huomioidaan myös muita sidosryhmiä asiakkaan lisäksi. Hartmannin et al. (2018) ja Kumarin (2018) perusteella voidaan todeta, että moderni markkinointi tapahtuu palvelumuotoisena osana ekosysteemiä ja siinä tavoitellaan disruptiivisen innovaation kautta isoa harppausta luodussa arvossa.

Yhtä aikaa perinteinen suhdemyynti, jossa myyjä henkilökohtaisten suhteiden kautta on etuasemassa tarjotakseen tarjoomaansa asiakkaalle, muuttuu. Arlin et al. (2018) mukaan B2B-ostajalle oleellisinta on saumaton ja nopea ostokokemus. Sen nojalla B2B-ostajat hakevat yhtenäistä ostokokemusta ja ohittavat perinteiset myyntirakenteet väliskäsiin. Esimerkiksi kun asiakas tietää, mitä haluaa ostaa, ostaminen netistä koetaan

kätevämmäksi kuin myyjähenkilön kanssa asioiminen. (Arlin et al. 2018) Lean-lähestymistavan avulla myyntiprosessin hukat voidaan minimoida (Barber & Tietje 2008) ja edistää siltä toivottua nopeutta ja vaivattomuutta. Arlin et al. (2018) mukaan kun ostaja ei saa tarpeitaan täytetyksi verkossa olevan myyntikanavan avulla, hänen organisaationsa sisäinen myyjä on käytännössä suurempi apu kuin ulkopuolinen. Organisaation sisäiset myyjät ovat kuitenkin huonoja esittämään uudenlaisia ratkaisuja, joten disruptiivisten, merkittävästi paremmin arvoa luovien ratkaisuiden luominen ja esitleminen on organisaatioiden välisten B2B-myyjien tehtävä. (Arlin et al. 2018) Arlin et al. (2018) löydöksissä on yhteneväisyyksiä Barberin ja Tietjen (2008) esille nostaman myyntiprosessin arvonnun kartoittamisen kanssa.

### 3. OHJELMISTOJEN MYYNNILLISET ERITYISPIIRTEET

Ohjelmistot ovat tunnetusti monimutkaisia ja näkymättömiä, ja niiltä vaaditaan ympäristöönsä sopeutumista (Brooks 1987). Sommerville (2016, s. 642) toteaa, että ohjelmistojen sopeutuminen niiden ympäristöön tarkoittaa, että ohjelmisto on sovitettu aina tietyn organisaation prosesseihin ja tarpeisiin. Jos organisaation prosessit tai tarpeet muuttuvat, ohjelmistoa on muutettava. Tähän liittyy myös Sommervillen (2016, s. 642) mainitsema ohjelmistojen ainutlaatuisuus, mikä tarkoittaa, että ohjelmistotuotannossa ohjelmisto kehitetään vastaamaan spesifiin tarpeeseen. Spesifiin tarpeeseen räätälöityjen ohjelmistojen lisäksi on kuitenkin tarjolla myös yleiseen tarpeeseen kehitettyjä ohjelmistoja, jotka on tarkoitettu sopimaan usealle organisaatiolle ja niiden prosesseihin (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2). Tässä luvussa tutustutaan erilaisiin ohjelmistotarjoomiin ja niiden myyntiin vaikuttaviin ominaisuuksiin.

#### 3.1 Ohjelmistotarjooma

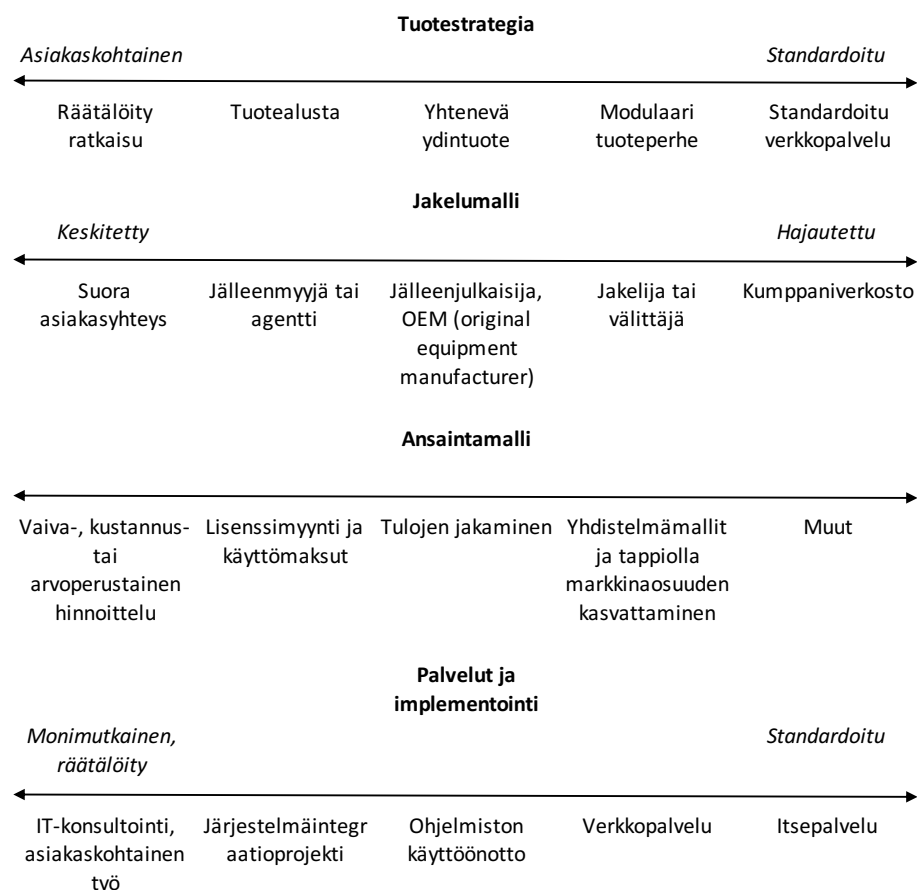
Ohjelmistoliiketoiminta on ohjelmistoalan kaupallista toimintaa, jossa tavoitellaan voittoa toimittamalla ohjelmistotarjooma (Maglyas & Lamprecht 2018). Myynnissä ohjelmistoja käsitellään usein ohjelmistotarjoomina, joihin kuuluvat ohjelmistoliiketoiminnan erilaiset elementit riippumatta rajanvedosta tuotteen ja palvelun välillä. Ohjelmistoliiketoiminnan erityispiirteenä on, että asiakkaalle tarjottavassa loppuratkaisussa yhdistyy useamman yrityksen tarjoomat (Maglyas & Lamprecht 2018).

Poiketen fyysisen tuotteen myymisestä, ohjelmistoa myytäessä harvoin myydään itse ohjelmistoa, vaan usein kyseessä on käyttöoikeuden myyminen ohjelmistolle (Ghosh et al. 2019). Käsitetasolla ohjelma (engl. program) ja tietokoneohjelma tarkoittavat tietokoneen toimintaa ohjaavaa sarjaa käskyjä ja niihin liittyy data (TEPA-termipankki 2014a). Ohjelmisto (engl. software) on monesta ohjelmasta koostuva kokonaisuus (TEPA-termipankki 2014b). Ohjelmisto on eri asia kuin tietojärjestelmä (engl. information system). Tietojärjestelmä on ihmisten ja tietoteknisten ratkaisujen kuten tietokoneiden, ohjelmistojen, tietokantojen ja tiedonsiirron integraatiossa muodostuva kokonaisuus, ja sillä tallennetaan, käsitellään, siirretään ja esitetään informaatiota (Boell & Cecez-Kecmanovic 2015). Esimerkiksi ERP ja CRM ovat tosiasiaissa tietojärjestelmiä (Fulford 2013).

Ohjelmistotarjooma voidaan toimittaa tuotteen lisäksi palveluna, jolloin palveluntarjoaja toimittaa kokonaisratkaisun, johon kuuluu itse ohjelmiston lisäksi esimerkiksi laitteistosta

huolehtiminen. TEPA-termipankin (2014a) mukaan ohjelmaan ei kuulu laitteistoa, mutta akateemisessa kirjallisuudessa ohjelmistopalvelua, johon kuuluu myös laitteisto, käsitellään ohjelmistopalveluna kuten Tyrväinen ja Selin (2011) tekevät. Ohjelmistopalvelussa asiakas käyttää myyjän laitteistolla ajettua ohjelmistoa selaimensa kautta, jolloin ohjelmisto ei ole asennettuna hänen tietokoneelleen (Vaquero et al. 2008). Tässä työssä ohjelmistotuotteen ja -palvelun erottaa tapa, jolla ratkaisu tarjotaan. Ohjelmistotuote tarjotaan sellaisenaan, asiakas maksaa siitä kertakorvauksen ja lisenssin mukaisen ohjelmiston käyttöaikaa ei ole rajoitettu (Zhang & Seidmann 2010). Ohjelmistopalvelua käytetään selaimen kautta, sitä ei ajeta käyttäjän tietokoneella, palveluntarjoaja vastaa ratkaisun käytettävyydestä ja palvelusta maksetaan käytön mukaan (Vaquero et al. 2008).

Ohjelmistotarjoomat voidaan luokitella tuotestrategian, ansaintamallin, jakelumallin ja tarjooman palveluiden ja implementoinnin perusteella (Rajala et al. 2003). Kuvassa 1 on Rajalan et al. (2003) perusteet ohjelmistotarjoomien luokittelulle. Rajalan et al. (2003) tuotestrategian luokittelussa suurimman standardoinnin arvon saa palvelu eikä tuote.



**Kuva 1.** Ohjelmistotarjoomien luokittelu (Rajala et al. 2003)

Zhangin ja Seidmannin (2010) mukaan ohjelmistotarjooman myymiseen vaikuttaa epävarmuus ohjelmiston tulevaisuuden parannuksista ja verkostovaikutuksen voimakkuus.



Jos ohjelmistotarjooman tulevaisuuden laadusta on epävarmuutta, suositellaan se myytävän palvelutarjoomana. Ostajalle epävarmuus tulevaisuuden laadusta johtaa tuotemaisen ohjelmistotarjooman päivittämisen lykkäämiseen. Toisaalta verkostovaikutus on ohjelmistotarjoomilla usein merkittävä ja palvelutarjooma rajoittaa varhaisten omaksujien ulkoisvaikutusten luomista. Kun oleellista on ohjelmiston parantaminen verkostovaikutuksen kautta, on hyödyksi myydä ohjelmistotarjooma tuotetarjoomana. (Zhang & Seidmann 2010)

### 3.2 Ohjelmistotuote

Ohjelmistoliiketoiminnassa markkinointi- ja myyntitavat eroavat riippuen asiakastarpeesta, johon tarjoomalla vastataan (Tyrväinen & Selin 2011). Ohjelmistotuote on sanamuotonsa mukaisesti tuotemainen ratkaisu ja se voi olla joko vakioitu, asiakaskohtainen tai sulautettu (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3).

Yleinen asiakastarve täytetään usein vakioidulla ohjelmistotuotteella. Hyvösen ja Helokunnaan (2003, s. 2) mukaan ohjelmistotuotteet ovat ohjelmistoja, joita voidaan monistaa sellaisenaan tai vähin muutoksin. Tässä työssä niitä kutsutaan monistettaviksi ohjelmistotuotteiksi, jotta ne eivät sekoitu muihin ohjelmistotuotteisiin. Monistettavuuden vaikutus nähdään siinä, että Buxmannin et al. (2013, s. 3) mukaan monistettavaa ohjelmistotuotetta tarjotessa kustannukset koostuvat suurimmaksi osaksi kiinteistä kustannuksista. Suurien kiinteiden kustannusten johdosta ohjelmistoyrityksen näkökulmasta voitolliselle toiminnalle on oleellista, että monistettavaa ohjelmistotuotetta myydään kappalemääräisesti suuri määrä. Tähän pyritään esimerkiksi hyödyntämällä hajautettuja jakeluratkaisuita (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 16). Monistettavuuden seurauksena kehitetyn ohjelmiston virheettömyys on tärkeitä, sillä monistetussa ohjelmistossa virheet toistuisivat monella asiakkaalla. Monistetun ohjelmistotuotteen käyttökate ja palveluelementin merkitys ovat pienempiä kuin asiakaskohtaisella ohjelmistolla (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 3, 16, 27). Toisaalta monistettua ohjelmistotuotetta tarjoavalle organisaatiolle työn organisoiminen on helpompaa kuin asiakaskohtaisten ohjelmistotuotteiden kohdalla (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 27). Verrannollisesti tehokkaasti organisoitu työ ja pienet katteet kertovat siitä, että ohjelmistotuotteet ovat ostajalle kustannustehokkaita ratkaisuita.

Aikaisemmin Sommervillen (2016, s. 642) mukaan todettiin, että ohjelmiston on oltava sovitettu organisaation prosesseihin. Monistettava ohjelmistotuote on kuitenkin vakioitu tai lähes vakioitu ratkaisu. On vaikea nähdä tilannetta, jossa tuote pystyy yhtä aikaa olemaan sama eri organisaatioissa sekä sovitettu niihin ja niiden prosesseihin. Huomataan,

että ohjelmistotuotetta tarkasteltaessa, sovittaminen on mielekästä käsittää koskemaan tuotteen odotettua kohdeorganisaatiota.

Hyvösen ja Helokunnaan (2003, s. 3, 27) mukaan spesifi asiakastarve täytetään juuri asiakastarpeeseen kehitetyllä ohjelmistotuotteella, jota he kutsuvat asiakaskohtaiseksi ohjelmistoksi. Asiakaskohtainen ohjelmisto tuotetaan projektimaisesti ja siten siinä on kyse ammattitaitoisen työvoiman myymisestä. Asiakaskohtaista ohjelmistoa tarjotessa asiakaskunta on pieni, mutta katteet ja muuttuvat kustannukset ovat suuria. Ohjelmistoyritykselle asiakaskohtaisten ohjelmistojen tarjoamisessa on vähäiset riskit, koska asiakastilaus takaa kysynnän. Myös asiakaskohtaista ohjelmistoa kehittäessä voidaan hyödyntää monistettuja komponentteja kehityskustannusten minimoimiseksi. Palveluelementin merkitys on suuri ja tiiviissä suhteessa asiakaskohtaisen ohjelmiston myyjä oppii ymmärtämään asiakkaansa tarpeet, mikä johtaa asiakkaan sitoutumiseen. Toisaalta asiakaskohtaista ohjelmistoa tarjottaessa ei voida hyödyntää monipuolisia jakelutieratkaisuja. (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 3, 27)

Projektimaisen toiminnan takia asiakaskohtaisia ohjelmistoja tarjotessa on oleellista huolehtia korkeasta resurssien käyttöasteesta (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 27). Matala henkilöstön käyttöaste pienentää toiminnan voitollisuutta, minkä johdosta asiakkuuksien hallinta on tärkeätä. Huomataan että spesifiin tarpeeseen räätälöity ratkaisu tulee olemaan asiakkaalle kalliimpi kuin vastaava vakioitu ohjelmistotuote. Lisäksi huomataan, että ohjelmistotuotantoa (engl. software engineering) käsittelevä kirjallisuus vaikuttaa käsittelevän ohjelmistokehitystä usein asiakaskohtaisten ohjelmistotuotteiden näkökulmasta.

Sulautetussa ohjelmistossa ohjelmisto on kiinteä osa järjestelmää kuten esimerkiksi autoissa. Sulautettu ohjelmisto on asiakaskohtainen, vaikka valmis ohjelmisto voidaan monistaa samanlaisen laitteiston useammalle ilmentymälle. (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 3) Asiakaskohtaisuuden takia sulautettua ohjelmistoa kuvaavat samat asiat kuin asiakaskohtaista ohjelmistotuotetta. Hyvösen ja Helokunnaan (2003, s. 3) mukaan sulautettujen ohjelmistojen kehittämisessä keskiössä on sulautetun järjestelmän kehittäminen eikä pelkkä ohjelmisto, joten sulautetut ohjelmistot eivät ole osa ohjelmistoteollisuutta. Tässä työssä kuitenkin sulautettuja ohjelmistoja käsitellään yhdenlaisena ohjelmistona kuten myös Hyvönen ja Helokunnas (2003, s. 3) tekevät.

Ohjelmistotuotteeseen voi liittyä myös palvelullinen elementti kuten koulutus, tuotelisäys tai ylläpito. Kypsillä markkinoilla myynnin jälkeinen palveluliiketoiminta voi olla jopa puolet ohjelmistoyrityksen liikevaihdosta, ja myynnin jälkeiset palvelut ovat usein korkeakatteisia. (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 27) Ohjelmiston palveluelementti tarkoittaa

tässä kontekstissa ohjelmiston kehittämisen ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä, jolla luodaan asiakasarvoa.

### 3.3 Ohjelmistopalvelu

Ohjelmistopalveluihin kuuluvat sovelluspalvelu (engl. application service provisioning) ja verkkosovelluspalvelu (engl. software-as-a-service). Ohjelmistopalveluita kutsutaan myös monistettaviksi palveluiksi tai palvelutuotteiksi (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 3). Niissä varsinainen ohjelmisto ajetaan muulla kuin käyttäjän päätelaitteella ja ohjelmistoa käytetään selaimella verkkoyhteyden kautta (International Electrotechnical Commission 2010).

Ohjelmistopalveluista maksetaan kuukausimaksua tai muuta käyttöpohjaista maksua lisenssimaksun sijaan (Mäkilä et al. 2010). Ohjelmistopalveluiden etuna on ydintoimintaan keskittyminen, skaalautuvuus, joustavuus (Jeong & Stylianou 2010) sekä tehokas käyttöpääoman hyödyntäminen (Godse & Mulik 2009). Lisäksi on huomattu, että sovelluspalveluntarjoajalla (engl. application service provider) on perinteistä ohjelmistolisenssien myyjää suurempi intressi huolehtia tyytyväisistä asiakkaista (Bayrak 2013).

Sovelluspalveluntarjoaja mahdollistaa kolmannen osapuolen ohjelmiston käyttämisen internetin välityksellä, jolloin palveluntarjoaja vastaa laitteistosta ja sen käytettävyydestä (Bayrak 2013). Asiakas voi käyttää haluamaansa ohjelmistoa ilman että hänen tarvitsee omistaa laitteistoa tai laitteistoon liittyvää osaamista (Soliman et al. 2003). ASP-ratkaisuja (engl. application service provisioning) eli sovelluspalveluita ovat:

- hallinnolliset ASP-ratkaisut, joista esimerkki on CRM-tietojärjestelmät
- täyden palvelun ASP-ratkaisut, jotka sisältävät järjestelmäintegroinnin ja palvelunhallinnan
- vertikaaliset ASP-ratkaisut, joissa palveluntarjoaja tarjoaa ASP-ratkaisuita tietyille toimialalle (Smith & Rupp 2002).

On huomattava, että Hyvönen ja Helokunnas (2003, s. 18) käsittelevät sovelluspalveluna pääasiassa vertikaalisille markkinoille tarjottavaa sovelluspalvelua.

Bayrak (2013) käsittelee verkkosovelluspalvelua sovelluspalvelun ilmentymänä. Mäkilä et al. (2010) käsittelevät verkkosovelluspalvelua laajempänä kokonaisuutena kuin sovelluspalvelua, sillä siihen itsessään kuuluu myös käytettävä ohjelmisto. Tämä käsittelytapa on ilmeisesti yleinen myös arkikäytössä. Mäkilä et al. (2010) huomauttavat, että verkkosovelluspalvelulle ei ole yksittäistä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Eri määritelmiä

kuitenkin yhdistää, että verkkosovelluspalvelussa on kyse vakioidusta ohjelmistotuotteesta, jota käytetään palvelumuotoisesti internetin välityksellä, se ei vaadi asentamista päätelaitteelle ja siitä maksetaan käyttöperusteisesti (Mäkilä et al. 2010).

Keskeinen ero sovelluspalvelun ja verkkosovelluspalvelun välillä on, että sovelluspalvelussa kolmannen osapuolen ohjelmisto ajetaan sovelluspalveluntarjoajan laitteistolla, kun taas verkkosovelluspalvelussa ajettava ohjelmisto on osa itse verkkosovelluspalvelua (Mäkilä et al. 2010). ASP-ratkaisua tarjotessa tietty laitteisto on tarkoitettu tietyn asiakkaan käyttöön, kun taas SaaS-ratkaisussa (engl. software-as-a-service) eli verkkosovelluspalvelussa useampi asiakas voi jakaa samat laitteistoresurssit (Ekanayaka et al. 2003). ASP tarjoaa laajat muokkausmahdollisuudet, kun taas SaaS tarjoaa valmiin ratkaisun. Ajatus valmiista ratkaisusta näyttäytyy myös siinä, että SaaS-ratkaisuja on tarjolla kokonaisten liiketoimintaprosessien palvelumuotoiseen ulkoistamiseen (Mäkilä et al. 2010).

Huomataan, että verkkosovelluspalvelut ilmentävät samanlaisia ominaisuuksia kuin monistettavat ohjelmistotuotteet. Esimerkiksi Godse ja Mulik (2009) käsittelevätkin verkkosovelluspalveluita tuotteiden tavoin ja Tyrväinen ja Selin (2011) kutsuvat verkkosovelluspalvelua palveluna tarjottavaksi standardoiduksi ohjelmistotuotteeksi. Lähtökohtaisesti monistettavuus tarkoittaa, että ratkaisua ei olla sovitettu tietyn yrityksen tarpeisiin. Rajanveto on kuitenkin häilyvä, sillä myös verkkosovelluspalveluita tarjotaan eriasteisilla muokkausmahdollisuuksilla (Xiao et al. 2021). Muokkausmahdollisuuden laajuuden on kuitenkin oltava tavoitteisiin nähden sopiva, sillä räätälöiminen kumoaa monistettavan ratkaisun mittakaavaedun (Xiao et al. 2021).

SaaS-palveluntarjoajat sopeuttavat palvelun laadun kysynnän mukaan. SaaS-palveluntarjoajalle on eduksi tarjota korkeimman laatuista palvelua, kun asiakkaat ovat palvelun laadulle herkimmillään. (Zhang et al. 2013) Zhangin et al. (2013) tavasta käsitellä SaaS-tarjoaman laatua, voidaan nähdä, että heidän tuloksensa pätevät myös ASP-tarjoaman palvelun laadulle.

## 4. B2B-OHJELMISTOTARJOOMIEN MYYMINEN

Taulukossa 1 on alaluvussa 2.1 tunnistetut myyntiprosessit, Hyvösen ja Helokunnaan (2003, s. 2–3) tunnistamat ohjelmistotarjoomat ja niiden lisäksi Mäkilän et al. (2010) mukainen verkkosovelluspalvelu. Taulukossa edellä mainituille on annettu niitä kuvaavat arvot Rajalan et al. (2003) mukaisessa ohjelmistotarjoomien luokittelussa. Taulukossa ei ole Rajalan et al. (2003) luokitteluun kuuluvaan ansaintamallin kategoriaa, koska ansaintamalli voidaan tulkita riippuvan myyjäorganisaation strategiasta ja tarjooman elinkaaren vaiheesta tarjooman luonteen sijaan. Taulukossa 1 huomionarvoista on, että sovelluspalvelu voi Smithin ja Ruppin (2002) mukaan olla hallinnollinen, täyden palvelun tai vertikaalinen. Täyden palvelun sovelluspalvelu on mukautettu asiakkaan tarpeeseen, kun taas Hyvösen ja Helokunna (2003, s. 17–18) käsittelevät sovelluspalvelua ainoastaan vertikaaleille markkinoille tarjottavana ja kohtuullisesti standardoituna.

Taulukossa 1 myyntiprosesseille on annettu niitä kuvaavat arvot sen perusteella, minkälaista toimintaa prosessin vaiheisiin sisältyy. Perinteiseen myyntiprosessiin (Moncrief & Marshall 2005) ja strategiseen myyntiprosessiin (Shapiro & Posner 1976) ei sisälly tarjooman muokkaamista, joten tuotestrategian on oltava standardoitu. Toisaalta myynnilliseen ongelmanratkaisuprosessiin sisältyy tarjooman sovittaminen asiakkaan tarpeeseen, joten tuotestrategian on oltava hyvin asiakaskohtainen. Myyntiprosessien jakelumallit pääteltiin sen perusteella, että Hyvösen ja Helokunna (2003, s. 16–17) mainitsevat, että standardoituja ohjelmistoja myydään hajautettujen jakelumallien kautta, ja että asiakaskohtaisia ohjelmistoja myydään keskitettyjen jakelumallien kautta. Myyntiprosessien palveluiden ja implementoinnin arvot pääteltiin prosessien vaiheisiin kuuluvan palvelullisen toiminnan perusteella.

**Taulukko 1.** Myyntiprosessien ja ohjelmistotarjoomien arvot Rajalan et al. (2003) luokittelussa

	Tuotestrategia	Jakelumalli	Palvelut ja implementointi
<b>Myyntiprosessit</b>			
Perinteinen myyntiprosessi (Moncrief & Marshall 2005)	Modulaari tuoteperhe tai standardoitu verkkopalvelu	Jakelija tai välittäjä	Itsepalvelu
Strateginen myyntiprosessi (Shapiro & Posner 1976)	Modulaari tuoteperhe tai standardoitu verkkopalvelu	Jälleenmyyjä tai agentti	Ohjelmiston käyttöönotto
Myyntillinen ongelmanratkaisuprosessi (Tulin et al. 2007)	Räätälöity ratkaisu	Suora asiakasyhteys (Tulin et al. 2007)	IT-konsultointi, asiakaskohtainen työ tai järjestelmäintegraatioprojekti
<b>Ohjelmistotarjoomat</b>			
Monistettava ohjelmistotuote (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3)	Modulaari tuoteperhe (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2)	Jakelija tai välittäjä (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 16)	Itsepalvelu
Asiakaskohtainen ohjelmistotuote (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3)	Räätälöity ratkaisu (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 3, 17)	Suora asiakasyhteys (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 17)	IT-konsultointi, asiakaskohtainen työ (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 17)
Sulautettu ohjelmisto (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3)	Räätälöity ratkaisu (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 3)	Suora asiakasyhteys tai jälleenjulkaisija, OEM	IT-konsultointi, asiakaskohtainen työ
Sovelluspalvelu (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3)	Tuotealusta (Smith & Rupp 2002) tai modulaari tuoteperhe (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 17–18)	Suora asiakasyhteys (Smith & Rupp 2002), suora asiakasyhteys tai jälleenmyyjä tai agentti (Ojala & Tyrväinen 2006)	IT-konsultointi, asiakaskohtainen työ tai järjestelmäintegraatioprojekti (Smith & Rupp 2002) tai verkkopalvelu (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 18)
Verkkosovelluspalvelu (Mäkilä et al. 2010)	Standardoitu verkkopalvelu (Mäkilä et al. 2010)	Jälleenmyyjä tai agentti (Tyrväinen & Selin 2011)	Verkkopalvelu (Mäkilä et al. 2010)

Huomataan yhteneväisyydet myyntiprosessien ja ohjelmistotarjoomien välillä Rajalan et al. (2003) mukaisessa luokittelussa. Lisäksi huomataan yhteneväisyys Hyvösen ja (2003, s. 17–18) käsittelemän sovelluspalvelun ja verkkosovelluspalvelun myynnillisten ominaisuuksien välillä. Hyvösen ja Helokunnaan (2003, s. 17–18) käsittelemän vertikaalisille markkinoille tarjottavan sovelluspalvelun ja Mäkilän et al. (2010) ja Tyrväisen ja Selinin (2011) verkkosovelluspalvelun käsitykset ovat hyvin samanlaiset ja ne pohjautuvat standardointiin. Smithin ja Rupp (2002) käsittelemä sovelluspalvelu eroaa tästä, sillä heidän käsityksensä sovelluspalvelusta pohjautuu liiketoimintaratkaisuja tarjoavana kumppanina toimimiseen ja asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen.

Taulukossa 2 esitetään yhteneväisyydet siten, että jokaiselle ohjelmistotarjoomalle esitetään suurimman yhteneväisyyden omaava myyntiprosessi. Yhteneväisyyden indikaattorina käytetään samoja tai viereisiä arvoja Rajalan et al. (2003) luokittelussa. Luokittelun arvot ovat diskreettejä ja viereinen arvo tarkoittaa, että tietyllä luokittelun osa-alueella arvot ovat toisiaan lähinnä olevat arvot, olematta kuitenkaan sama arvo. Taulukossa 2 sekä tästä eteenpäin sovelluspalvelua käsitellään Smithin ja Rupp (2002) tavoin, jotta ero verkkosovelluspalveluun tulisi ilmi.

**Taulukko 2.** *Myyntiprosessien ja tarjoomien luokitusten yhteneväisyys*

<b>Myyntiprosessi</b>	<b>Ohjelmistotarjooma</b>	<b>Yhteneväisyys luokituksessa</b>
Perinteinen myyntiprosessi	Monistettava ohjelmistotuote	3 samaa arvoa
Strateginen myyntiprosessi	Verkkosovelluspalvelu	2 samaa arvoa, 1 viereinen arvo
Myynnillinen ongelmanratkaisuprosessi	Asiakaskohtainen ohjelmistotuote	3 samaa arvoa
Myynnillinen ongelmanratkaisuprosessi	Sulautettu ohjelmisto	3 samaa arvoa
Myynnillinen ongelmanratkaisuprosessi	Sovelluspalvelu (Smith & Rupp 2002)	2 samaa arvoa, 1 viereinen arvo

Taulukon 1 myyntiprosessien myynnillisten ominaisuuksien sekä taulukon 2 myyntiprosessien ja tarjoomien yhteneväisyyksien perusteella voidaan tunnistaa jako monistettaviin ja asiakkaalle räätälöitäviin tarjoomiin. Tämän lisäksi ohjelmistotarjoomien myynnillisistä ominaisuuksista voidaan tunnistaa jako kertavaihdannassa tarjottaviin tuotekeskeisiin tarjoomiin ja jatkuvassa vaihdannassa palvelumaisesti tarjottaviin tarjoomiin. Tunnistettujen jakojen ristitulona syntyviä neljää erityistä ohjelmistotarjoomaluokkaa käsitellään tässä työssä monistettavana tuotetarjoomana, asiakaskohtaisena tuotetarjoomana,

monistettavana palvelutarjoomana ja asiakaskohtaisena palvelutarjoomana. Neljä erityistä ohjelmistotarjoomaluokkaa ovat esiteltynä taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Tunnistetut neljä erityistä ohjelmistotarjoomaluokkaa

Työssä käytettävä kuvaava selite		Myyntiprosessi		Ohjelmistotarjooma	
Monistettava tarjooma	tuotetarjooma	Perinteinen myyntiprosessi		Monistettava ohjelmistotuote	
Asiakaskohtainen tarjooma	tuotetarjooma	Myyntiprosessi	ongelmanratkaisuprosessi	Asiakaskohtainen ohjelmistotuote	
Monistettava tarjooma	palvelutarjooma	Strateginen myyntiprosessi		Sulautettu ohjelmisto	
Asiakaskohtainen palvelutarjooma	palvelutarjooma	Myyntiprosessi	ongelmanratkaisuprosessi	Verkkosovelluspalvelu	
				Sovelluspalvelu (Smith & Rupp 2002)	

Tunnistetuissa neljässä erityisessä ohjelmistotarjoomaluokassa huomionarvoista on, että asiakaskohtaisen ohjelmistotuotteen ja sulautetun ohjelmiston myynnillisten yhteneväisyyksien perusteella niitä käsitellään osana samaa asiakaskohtaista tuotetarjoomaa. Tämän luvun alaluvuissa kuvataan erityiset ohjelmistotarjoomaluokat, ja lopuksi käsitellään myynnin uudistumista.

#### 4.1 Monistettava tuotetarjooma

Monistettavassa tuotetarjoomassa monistettava ohjelmistotuote myydään perinteisen myyntiprosessin kautta. Moncriefin ja Marshallin (2005, s. 13) ja Ågen (2011) esittämässä perinteisessä myyntiprosessissa keskiössä on tarjooman ostettavaksi tarjoaminen, ja siinä voidaan nähdä toteutuvan perinteinen Levittin (2004) myynnin määritelmä. Prosessia kritisoidaan siitä, että se ei ilmennä myynnin käytännössä toteutuvaa dynaamista ja rekursiivista luonnetta (Åge 2011). Esimerkiksi myynnin käytännön ominaisuuksien ilmeneminen mallinnetussa myyntiprosessissa, teknologia, myynnin kasvava strateginen merkitys ja ostajien kasvanut ymmärrys tukevat strategisen myyntiprosessin, joka on luotu perinteisen myyntiprosessin pohjalta, valitsemista sopivammaksi kuin perinteisen myyntiprosessin (Åge 2011).

Kyseessä on vaihdanta, jossa asiakas vaihtaa rahapääomansa myyjän tuotteeseen. Kuten perinteisestä myyntiprosessista ilmenee, suhde myyjän ja asiakkaan välillä on aktiivinen niin kauan kuin myyjä pyrkii saamaan tarjoomansa myydyksi. Prosessista huomataan, että siihen ei kuulu ideaalisen asiakkaan tai tarjooman asiakaskohtaista arvon määrittelyä. Prosessissa keskiössä ei myyjän näkökulmasta ole sen arvioiminen, miten



paljon arvoa tarjooma luo kyseiselle lähestytylle yritykselle. Kuitenkin myyjälle on keskeistä ymmärtää myytävän tarjooman luoma asiakasarvo, jotta hän voi hinnoitella tarjooman sopivasti ja perustella tarjooman arvon. Vaikka tunnistetun perinteiseen myyntiprosessiin ei kuulu tarjooman kohdeyritykselle luoman asiakasarvon määrittämistä, sen ollessa yritysmyyynnissä oleellista, voidaan nähdä, että perinteinen myyntiprosessi sopisi toimimaan osana myyntiputkea. Myyntiputkessa erillään myyntiprosessista valitaan sopivat asiakkaat ja analysoidaan heidän tarpeensa (Fulford 2013). Voidaan ajatella, että myyntiputkessa sopivien asiakkaiden valitseminen ja heidän tarpeidensa analysoiminen johtaa siihen, että tunnistetaan, mikä heille on arvokasta. Tällöin asiakasarvon tunnistaminen ei ole keskiössä myyntiprosessissa, mutta koska se on otettu huomioon, niin perinteistä myyntiprosessia voidaan mielekkäästi käsitellä B2B-myyynnissä.

Brooks (1987) ja Sommerville (2016, s. 642) vaativat ohjelmistolta sopeutumista organisaatioon ja sen prosesseihin. Perinteisen myyntiprosessin vaiheisiin ei kuulu tarjooman mukauttaminen ostajayritykselle sopivaksi, joten on perusteltua olettaa, että prosessin mukaan myytävä tarjooma on vakio. Tämä ajatus tukee perinteisen myyntiprosessin ja monistettavan ohjelmistotuotteen sopimista yhteen. Stamelosin et al. (2003) mukaan vuosituhannen vaihteessa ERP-ohjelmistot olivat yleinen esimerkki vakioidusta ohjelmistotuotteesta, jonka toimintaan yrityksen prosessit mukautettiin. Hyvönen ja Helokunnas (2003, s. 2) mainitsevat tyypillisiksi monistettaviksi ohjelmistotuotteiksi käyttäjärjestelmät ja toimisto-ohjelmat.

## 4.2 Asiakaskohtainen tuotetarjooma

Asiakaskohtaisessa tuotetarjoomassa asiakaskohtainen ohjelmistotuote tai sulautettu ohjelmisto myydään myynnillisen ongelmanratkaisuprosessin kautta. Tulin et al. (2007) myynnillisessä ongelmanratkaisuprosessissa keskiössä on myyjän mukautuvan tarjooman avulla asiakkaan ongelman ratkaiseminen. Ohjelmistotuotteen kohdalla tämä tarkoittaa ohjelmistotuotetta, joka räätälöidään vastaamaan juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Tarjoomaa käsitellään tuotemaisena, sillä kaupan keskiössä on kertavaihdanta, vaikka kauppaan liittyisikin myös palvelullisia elementtejä.

Monistettavan tuotetarjooman myyntiprosessi alkaa lähtökohdasta, jossa käsillä on valmis tuote ja myyntiprosessin päämääränä on saada tuo tuote myydyksi. Asiakaslähtöisessä tuotetarjoomassa lähtökohtana on asiakkaan tarpeet ja päämääränä on saada tarpeet täytetyiksi (Tuli et al. 2007). Huomionarvoista on, että osana asiakaslähtöisen tuotetarjooman myyntiprosessia on myyjän tarjooman kustomointi ja integrointi. Kustomoinnissa tarjooma muokataan vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Integrointi ilmentää tarjooman monimutkaisuutta ja sillä huolehditaan, että ohjelmistotarjooma tulee osaksi

organisaatiota. Brooks (1987) mukaan monimutkaisuus on keskeinen ohjelmistojen piirre ja Sommervillen (2016, s. 642) mukaan menestyäkseen ohjelmiston on oltava integroituna osaksi organisaation prosesseja. Myynnillisessä ongelmanratkaisuprosessissa tunnistetaan tarjoaman monimutkaisuus ja siihen kuuluu sen integrointi, joten prosessi voidaan tunnistaa ohjelmistotarjoomille sopivaksi.

Sen lisäksi että asiakaslähtöiseen tuotetarjoomaan nähdään kuuluvan ohjelmistotuotteet, joita asiakas voi kaupanteon jälkeen käyttää, voidaan siihen nähdä kuuluvan myös muita tarjoaman elementtejä, jotka asiakas saa osana Tulin et al. (2007) myynnillistä ongelmanratkaisuprosessia. Prosessissa asiakastarpeiden määrittelemine voi johtaa esimerkiksi asiakkaalle tarkemman itseymmärryksen syntymiseen. Käyttöönoton toteuttamiseen voi sisältyä koulutusta ja käyttöönoton jälkeinen tuki voi tarkoittaa tuotteen muokkaamista. Kuten huomataan, suhde asiakkaan ja myyjän välillä on sekä tiivis että laaja. Ghosh et al. (2019, s. 139) mukaan pitkäaikainen suhde on myyjälle eduksi, sillä uusasiakashankinnan kustannukset ovat moninkertaiset nykyisen asiakassuhteen ylläpitämiseen verrattuna. Toisaalta koska ohjelmistot ovat sekä vaikeita hahmottaa (Brooks 1987) että keskeinen osa organisaation prosesseja (Sommerville 2016, s. 642), on mahdollista, että asiakas hyötyy pitkäjänteisestä suhteesta. Pitkäjänteisessä suhteessa, jossa myynnillinen ongelmanratkaisuprosessi on osana, myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeet ja asiakkaan toivomat toimintatavat.

Asiakaskohtaisessa ohjelmistotuotteessa ohjelmisto kehitetään asiakkaan tarpeeseen (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 3). Koska ohjelmisto alun perin voitiin räätälöidä yritykselle sopivaksi, oletetaan että ohjelmisto voidaan uudelleen räätälöidä yritykselle, jos se tai sen tarpeet muuttuvat. Mahdollisuus myöhemmin sovittaa ohjelmisto muuttuneelle yritykselle toteuttaa Sommervillen (2016, s. 642) vaatimuksen ohjelmiston sopeutumisesta organisaatiolle.

Sulautettu ohjelmisto kehitetään Tyrväisen ja Selinin (2011) mukaan tietylle yritykselle, tarpeelle ja laitteistolle. Toisaalta Hyvönen ja Helokunnas (2003, s. 3) mainitsevat, että sulautetun ohjelmiston ominaisuuksiin voi kuulua asiakaskohtaisuuden lisäksi myös monistettavuus, minkä he mainitsevat toteutuvan esimerkiksi puhelimissa. Koska sulautetulla ohjelmistolla ja asiakaskohtaisella ohjelmistotuotteella on myynnillisesti hyvin samanlaiset piirteet ja niiden merkittävänä erona on sulautetun ohjelmiston kehittäminen tietylle laitteistolle, käsitellään molempia samassa asiakaskohtaisessa tuotetarjoomassa. Esimerkiksi McDonaldsin itsepalvelutilausnäytöissä voidaan tunnistaa räätälöity ohjelmistotuote, joka on integroitu osaksi yrityksen prosesseja.

### 4.3 Monistettava palvelutarjooma

Monistettavassa palvelutarjoomassa verkkosovelluspalvelu myydään strategisen myyntiprosessin kautta. Shapiron ja Posnerin (1976) strateginen myyntiprosessi on luotu perinteisen myyntiprosessin pohjalta, joten siinä on keskiössä tarjoaman ostettavaksi tarjoaminen. Erona perinteiseen myyntiprosessiin on, että strategisessa myyntiprosessissa keskiössä on myös pitkäaikaisen asiakassuhteen luominen (Shapiro & Posner 1976). Tämä näyttäytyy prosessissa palvelullisina vaiheina, jotka kertovat myyntiprosessin monimutkaisuuden tunnistamisesta (Åge 2011). Palvelutarjoomaa myytäessä myyntiprosessi kuvaa palvelusuhteen syntymistä, kun taas tuotetarjoomaa myytäessä myyntiprosessi kuvaa kertaluontoisen kaupan kulkua. Huomataan, että palvelutarjoamassa kyse on jatkuvasta vaihdannasta ja palvelusuhteesta, jossa myyjä huolehtii asiakkaan tarpeiden täyttymisestä.

Huomattavana erona ohjelmistojen tuotetarjoomien ja palvelutarjoomien välillä on asiakkaan kokemat muut kuin rahalliset kustannukset. Verkkosovelluspalvelu on valmis ratkaisu (Mäkilä et al. 2010). Asiakas käyttää ratkaisua selaimensa kautta ja ratkaisut ovat monistettavissa (Mäkilä et al. 2010). Koska verkkosovelluspalvelut ovat itsessään kokonaisratkaisuita, niitä voidaan hyödyntää myös kokonaisten liiketoimintaprosessien ulkoistamiseen (Mäkilä et al. 2010). Huomataan, että verkkosovelluspalvelussa keskiössä on laaja valmis kokonaisuus, verrattain vaivaton käyttöönotto ja monistettavaa tuotetarjoomaa vahvempi suhde myyjän kanssa. Verkkosovelluspalvelusta maksetaan yleensä käytön mukaan esimerkiksi kuukausimaksua (Mäkilä et al. 2010). Niiden etuna onkin tehokas käyttöpääoman hyödyntäminen (Godse & Mulik 2009, s. 155), ydintoimintaan keskittyminen, skaalautuvuus ja joustavuus (Jeong & Stylianou 2010). Microsoftin Office 365 on esimerkki verkkosovelluspalvelusta (Copeland et al. 2015, luku 1) ja esimerkiksi pilvipohjaiset ERP- ja CRM-järjestelmät voidaan myös tunnistaa verkkosovelluspalveluiksi.

Tyrväisen ja Selinin (2011) mukaan verkkosovelluspalvelun myyminen perustuu neljään tekijään, jotka ovat esitettyinä alla olevassa taulukossa 4, jossa KPI on keskeinen suorituskykyindikaattori (engl. Key Performance Indicator). He nostavat esiin, että asiakkuudenhankinnan kustannus on tärkein myyntiprosessin menestystä ennustava suorituskykyindikaattori (Tyrväinen & Selin 2011).

**Taulukko 4.** SaaS-myyntin tekijät (Tyrväinen & Selin 2011)

KPI	Tekijä	Tekijän osatekijät
Liikevaihdon ja työntekijämäärän kasvu	<b>Liiketoiminta</b>	Myyjäyryyksen koko
Kassavirta, vakaa kuukausittainen kassavirta		Palvelu- ja implementaatiomalli
Potentiaalisten käyttäjien lukumäärä	<b>Kohdeasiakkaat</b>	Asiakkaan koko
Asiakkaiden lukumäärä		Ostajan rooli
Kauppan minimisumma	<b>Myyntiprosessi</b>	Markkinointikommunikaatiokanava
Asiakkuudenhankinnan kustannus		Myyntikanava
Asiakasvaihtuvuus	<b>Asiakassuhde</b>	Myyntin jälkeinen ylläpito
Asiakkuuden elinikäinen arvo		Myyntin jälkeinen kehitys

Verkkosovelluspalvelun myyntin osatekijöistä huomataan, että koskien myyntiprosessia, keskeisistä suorituskykyindikaattoreista tai osatekijöistä ei tunnisteta tiettyyn myyntiprosessiin tai sen noudattamiseen viittaavia asioita. Huomataan yhteneväisyys siihen, miten Åge (2011) käsittelee myyntiä sosiaalisena toimintana, jossa jatkuvasti sovitetaan myyntitoimintaan kuuluvia prosesseja sopimaan tilanteeseen, muuttumattoman toimintamallin sijaan.

#### 4.4 Asiakaskohtainen palvelutarjooma

Asiakaskohtaisessa palvelutarjoomassa sovelluspalvelu myydään myynnillisen ongelmanratkaisuprosessin kautta. Tulin et al. (2007) myynnillisessä ongelmanratkaisuprosessissa keskiössä on myyjän mukautuvan tarjooman avulla asiakkaan ongelman ratkaiseminen, mikä tarkoittaa, että ohjelmistopalvelu räätälöidään vastaamaan kyseisen yrityksen tarpeisiin. Palvelutarjoomassa keskiössä on palvelusuhde eli ajatus siitä, että myyjä huolehtii asiakkaan tarpeiden täytymisestä.

Sovelluspalveluntarjoaja vastaa siitä, että kolmannen osapuolen ohjelmistoa ajetaan sen laitteistolla ja että syntyvä ratkaisu on asiakkaan käytettävissä selaimen kautta. Sovelluspalveluntarjoaja luo asiakkaalle räätälöidyn yhdistelmän ohjelmistoja ja laitteistoa ja vastaa niiden toiminnasta. Keskeinen ero verkkosovelluspalveluun syntyy juuri tarjooman räätälöinnistä. (Mäkilä et al. 2010)

Kuten Tulin et al. (2007) myyntiprosessista todettiin asiakaskohtaisen tuotetarjoomaan liittyen, osana prosessia on tarjooman kustomoiminen ja integroiminen. Asiakaskohtaisen palvelutarjooman integroiminen toteuttaa Brooksia (1987) ja Sommervillen (2016, s.

642) vaatimukset ohjelmiston sopeutumisesta yritykseen ja sen prosesseihin. Sovelluspalvelun muokattavuudesta voidaan olettaa, että ratkaisu on myös tulevaisuudessa muokattavissa. Tämä mahdollistaa ratkaisun sovittamisen tulevaisuudessa muuttuneeseen yritykseen. Ratkaisun muokattavuus toisaalta mahdollistaa pitkäaikaisen myyjän ja asiakkaan välisen suhteen, mikä on Ghoshin et al. (2019) mukaan eduksi myyjälle. On myös asiakkaan edun mukaista saada tukea tarvittaessa.

Kuten asiakaslähtöisessä tuotetarjoomassa, saa asiakaslähtöisessä palvelutarjoomassa asiakas osana Tulin et al. (2007) myynnillistä ongelmanratkaisuprosessia arvoa prosessin palvelullisista elementeistä. Muun muassa asiakkaan tarpeet selkeytyvät myös hänelle itselleen asiakastarpeiden määrittämisessä. Osana palvelullisia elementtejä asiakas pääsee hyödyntämään myyjän osaamista ja ostajaorganisaatiossa ei tarvitse ylläpitää kyseistä osaamista (Smith & Rupp 2002). Esimerkiksi Smith ja Rupp (2002) käsittelevät kustomoitavia CRM- ja ERP-ratkaisuita sovelluspalveluina. Sovelluspalvelun heikkouksiksi Smith ja Rupp (2002) mainitsevat muun muassa asiakaskohtaista ohjelmistotuotetta pienemmän mahdollisuuden räätälöidä ohjelmisto ja asiakkaalle ilmenevän riskin sitoutumisesta tiettyyn sovelluspalveluntarjoajaan.

Ojala ja Tyrväinen (2006) tarkentavat, että tarkasti asiakkaalle räätälöitävien ohjelmistopalveluiden myyjät toimivat yleensä paikallisten edustajien kautta, jotka eivät ole osa myyjäorganisaatiota. Osittain standardoitujen ohjelmistopalvelutarjoomien myyjät taas toimivat paikallisten tytäryhtiöiden kautta (Ojala & Tyrväinen 2006). Sovelluspalvelun myynnissä keskiössä on liiketoimintaratkaisuita tarjoavana yhteistyökumppanina toimiminen (Smith & Rupp 2002). Smithin ja Rupp (2002) sovelluspalvelun hankintaprosessissa myyjän kanssa toimiminen koostuu tarjouspyynnön esittämisestä, palvelutasosopimuksen (engl. service level agreement) sopimisesta ja käyttöönoton suunnittelemisesta. Heidän näkökulmassaan asiakas itsenäisesti kiinnostuu sovelluspalvelusta ja myynnin tehtävä on luoda asiakkaan tarpeet täyttävä ratkaisu.

## 4.5 Myynnin uudistuminen

Arlin et al. (2018) mukaan tarpeistaan tietoinen yritys lähestyy myyjää ja täyttää tarpeensa ostolla. Tarpeiden täyttämässä nopeus ja vaivattomuus on merkitsevää, mikä nähdään siinä, että Arlin et al. (2018) mukaan netistä ostaminen koetaan kätevämmäksi kuin myyjähenkilön kanssa asioiminen. Huomataan korkealla tarkastelun tasolla muutos, jossa B2B-tarjoomat ovat siirtymässä palveluekosysteemeihin (Hartmann et al. 2018; Kumar 2018). Palveluekosysteemeissä myynnin tehtävä on luoda ratkaisuita, jotka saavat yritykset lähestymään myyjää ostaakseen ratkaisun (Arlin et al. 2018). Keskiössä on,

että tarjooma itsessään ilmentää luomaansa asiakasarvoa ja perustelee kaupan tekemisen. Riippuen perinteisen myyntiprosessin sanamuodon tulkinnasta, edellä mainittu on enemmän tai vähemmän epäsopiva perinteisen myyntiprosessin kanssa. Perinteisessä myyntiprosessissa myyjä lähestyy asiakasta ja argumentoi tarjooman puolesta (Moncrief & Marshall 2005). Arlin et al. (2018) mukaan tarpeistaan tietoinen yritys toimii toisin eli heidän mukaansa tarpeistaan tietoinen yritys ei toimisi perinteisen myyntiprosessin mukaan. Toisaalta perinteisen myyntiprosessin vaiheet voidaan internetaikana tulkita myös niin, että yritystä lähestyminen, tarjooman esitleminen ja tarjooman puolesta argumentointi on kohdennettua verkkomainontaa. Tällöin perinteisen myyntiprosessin kautta vaikutettaisiin tarpeista tietoiseen yritykseen, joka lähestyy myyjää, vaikka ostopäätöksen perusteena ei ole tarjooma, joka itsessään ilmentää arvoaan.

Transformatiivisessa markkinoinnissa keskiössä on iso harppaus luodussa arvossa disruptiivisen innovaation kautta ja markkinoinnin integroituminen osaksi yrityksen ydintoimintaa (Hartmann et al. 2018; Kumar 2018). Strategiseen myyntiprosessiin kuuluu tukitoimintojen koordinoiminen (Shapiro & Posner 1976), mikä voi tarkoittaa markkinoinnin ja ydintoiminnan integraatiota. Myynnilliseen ongelmanratkaisuprosessiin kuuluu sekä tarjooman kustomointi ja integrointi että tuki käyttöönoton jälkeen (Tuli et al. 2007), joten siinä voidaan nähdä toteutuvan markkinoinnin ja ydintoiminnan integroituminen.

Verkkosovelluspalvelut ovat kokonaisia ratkaisuita, joten niissä arvon suhteellinen kasvattaminen johtaa suurempaan absoluuttisen arvon kasvattamiseen kuin mitä vain kokonaisuuden yhdessä osassa johtaisi. Tyrväinen ja Selin (2011) mainitsevat verkkosovelluspalvelun kustannustehokkaaksi tavaksi tarjota palvelu tyydyttämättömälle markkinasegmentille. Voidaan nähdä, että ajatus transformatiivisesta markkinoinnista on oleellisin koskien verkkosovelluspalvelua ja monistettavaa palvelutarjoomaa.

## 5. PÄÄTELMÄT

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli koota ymmärrystä ja muodostaa malli siitä, minkä prosessin mukaan ohjelmistoja myydään B2B-markkinoilla. Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Millaisia myyntiin vaikuttavia ominaisuuksia B2B-ohjelmistotarjoomilla on?
2. Miten erilaisia B2B-ohjelmistotarjoomia myydään?

Tässä luvussa esitetään työssä löydetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioidaan vastaamisen onnistumista, tulkitaan työn tuloksia ja esitetään jatkotutkimuskohteita.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ohjelmistotarjoomissa on tunnistettavissa neljä myynnillisesti erilaista ohjelmistotarjoomaa. Ensimmäiseksi on jaottelu tuote- ja palvelutarjoomiin (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3). Tuotetarjoomaa myytäessä myydään tietyn ohjelmiston käyttölisenssi (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3; Ghosh et al. 2019) ja ohjelmiston mahdollisesti tulevat päivitykset on ostettava erikseen (Zhang & Seidmann 2010). Zhangin ja Seidmannin (2010) mukaan tuotetarjooman etuna myyjälle on, että asiakkaat ovat sitoutuneita ohjelmistoon ja verkostovaikutuksen kautta edistävät ohjelmiston kehitystä. Asiakastarpeeseen räätälöitävässä ohjelmistotuotteessa on laajin räätälöinnin mahdollisuus. Toisaalta tuotetarjooman heikkoutena on, että potentiaaliselle asiakkaalle on vaikea perustella suuri investointi epävarmoista tulevaisuuden hyödyistä. (Zhang & Seidmann 2010)

Palvelutarjoomassa maksetaan käyttöperusteista maksua esimerkiksi kuukausimaksun muodossa (Mäkilä et al. 2010). Palvelutarjooman etuna on asiakkaalle ydintoimintaan keskittyminen, skaalautuvuus, joustavuus (Jeong & Stylianou 2010) ja myyjälle, että potentiaaliselle asiakkaalle on verrattain helpommin perusteltavissa palvelun ostaminen (Zhang & Seidmann 2010). Palvelutarjooman heikkoutena on, että tuote ei kehity verkostovaikutuksen kautta yhtä voimakkaasti, koska asiakkaat eivät keskimäärin ole sitoutuneita (Zhang & Seidmann 2010), ja tarjooman räätälöinti on parhaimmillaankin asiakaskohtaista tuotetarjoomaa rajoitetumpaa (Smith & Rupp 2002). Potentiaaliselle asiakkaalle palvelutarjooman myynnillisesti houkuttelevia ominaisuuksia ovat, että käyttöperusteiset kulut eivät ilmene taseessa, tulevat päivitykset tulevat saataville ja käyttö on vaivatonta. Myyjälle palvelutarjooma luo jatkuvan tulovirran, mikä luo tuotetarjoomaa paremman ennustettavuuden, ja jatkuvan asiakaskontaktin.

Toiseksi ohjelmistotarjoomissa on tunnistettavissa jaottelu monistettaviin ja asiakastarpeeseen räätälöitäviin tarjoomiin (Hyvönen & Helokunnas 2003, s. 2–3). Monistettavat

ohjelmistotarjoomat ovat kustannustehokkaita, sillä sama tarjooma voidaan myydä moneen kertaan. Monistettavuudesta seuraa, että ratkaisu ei alun perin ole sovitettu juuri kyseisen organisaation tarpeisiin. Tähän on vastattu monistettavilla ratkaisuilla, joissa on itsessään tietynlainen muokkausmahdollisuus. Muokkausmahdollisuuden laajuuden on kuitenkin oltava tavoitteisiin nähden sopiva, sillä räätälöiminen kumoaa monistettavan ratkaisun mittakaavaedun (Xiao et al. 2021).

Ajantasaista ohjelmistotarjoomien luokittelua ei työtä suorittaessa tunnistettu kirjallisuudesta. On siis mahdollista, että Hyvösen ja Helokunnaan (2003, s. 2–3) määritelmät ohjelmistotarjoomille eivät ole ajantasaisia. Kyseiset määritelmät ovat keskiössä työn tulokset osassa. Jos kyseiset määritelmät ovat vanhentuneita, on mahdollista, että työn tulokset ovat myös vanhentuneita. Tämän lisäksi ohjelmistotarjoomille on olemassa jossain määrin vaihtelevia määritelmiä. Rajalan et al. (2003) ohjelmistotarjoomien luokittelussa suurimman standardoinnin asteen tuotestrategia on palvelumainen standardoitu verkkopalvelu. Hyvönen ja Helokunnas (2003, s. 16) taas käsittelevät monistettavaa ohjelmistotuotetta suurimman standardoinnin asteen omaavana tarjoomana.

Toisen tutkimuskysymyksen vastauksen perustana on, että myynti on ratkaisuiden kehittämistä ja asiakkuuksien hallintaa (Storbacka et al. 2009). Yritystenvälisessä kaupankäynnissä keskiössä on siis ratkaisukeskeisyys eli yhden yrityksen tarjoomalla pyritään parantamaan toisen yrityksen menestystä jollain alueella. Fulfordin (2013) mukaan myyntiprosessi on osa neliosaista myyntiputkea: sopivimpien potentiaalisten asiakkaiden valitseminen, potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden analysoiminen, myyntiprosessi ja kaupan solmiminen. Ilman ajatusta myyntiputkesta, perinteinen myyntiprosessi ja strateginen myyntiprosessi näyttäytyvät Storbackan et al. (2009) myynnin määritelmään sopimattomilta. Ajankohtaisessa kirjallisuudessa myyntiä itsessään ei käsitellä niinkään prosessina, vaan sosiaalisena toimintana, jossa jatkuvasti sovitetaan myyntitoimintaan liittyviä prosesseja käsillä olevaan tilanteeseen (Åge 2011). Kuitenkin Fulfordin (2013) ajatuksella myyntiputkesta voidaan luoda konteksti, jossa myynnin keskiössä ei ole myyntiprosessi, vaan myyntiprosessi on osa sosiaalista ja iteratiivista toimintaa arvoa luovan tarjooman toimittamiseksi. Myynnillisessä ongelmanratkaisuprosessissa on itsessään ajatus ongelmanratkaisusta eli arvokkaan tarjooman toimittamisesta. Kuitenkin yhtä lailla sen kohdalla ajatus myyntiputkesta saa asiakkuudenhallinnan sosiaalisena toimintana sisällytetyksi osaksi myyntiä.

Keskeinen havainto ajankohtaisesta tieteellisestä kirjallisuudesta on, että ohjelmistojen myynnissä kyse ei ole yhden tietyn prosessin noudattamisesta. Kantava ajatus on, että ohjelmistojen myynnissä tunnistetaan terve, luodaan asiakasarvoa tuottava tarjooma ja



viimeiseksi tarjotaan tarjoomaa asiakkaalle. Liittyen ohjelmistotarjoomiin ajankohtaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa voidaan huomata keskittyminen asiakaskohtaisiin tuotetarjoomiin, jotka liittyvät ohjelmistokehityksen aihealueeseen, sekä monistettaviin ohjelmistopalveluihin, joissa keskiössä on valmiit, mutta kevyesti muokattavissa olevat, ratkaisut ja toiminnan automatisoiminen.

Työtä suorittaessa aineistohauissa löydetyistä tieteellisestä kirjallisuudesta ei tunnistettu kuvauksia erilaisten ohjelmistotarjoomien myyntiprosesseista. Toisaalta ei-tieteellisissä verkkolähteissä löydettiin runsaasti yksityiskohtaisia myyntiprosessien kuvauksia sovitettuna erilaisille ohjelmistotarjoomille. Tarkkaan aiheeseen, kuten myyntiprosessin hukkien määrittämiseen löytyi tieteellinen aineisto, mutta kysymykseen erilaisten ohjelmistotarjoomien myyntiprosesseista, johon on laajat vastausmahdollisuudet, ei löytynyt yksityiskohtaista vastausta. Työssä onnistuttiin löytämään tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa, vaikka yksityiskohtaisia ohjelmistojen myynnin prosessikuvauksia ei tunnistettu. Mielenkiintoinen tuleva tutkimusaihe olisi, miten tarkasti käytännön B2B-myynnissä ylipäättänsä noudatetaan myyntiprosesseja.

Tämän työn tulokset ovat merkityksellisiä myyntityötä harjoittaville ja siitä kiinnostuneille. Käytännön myyntityössä on huomioitava, että tässä työssä tunnistetun tutkimuksen myynnin käsittelytavan mukaan myynnissä keskeistä ei ole tietyn prosessin noudattaminen vaan kyseiseen tilanteeseen sopeutuminen. Käsitellessä myyntitoimintaa prosessimaisena syntyy kuitenkin käsitys siitä, että myyntitoiminnan sekä tarjooman standardoinnin asteiden on oltava yhtenevät.

## LÄHTEET

Arli, D., Bauer, C. & Palmatier, R.W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial marketing management*. Vol. 69, pp. 169–184.

Attaran, S., Attaran, M. & Kirkland, D. (2019). The Need for Digital Workplace: Increasing Workforce Productivity in the Information Age. *International journal of enterprise information systems*. Vol. 15(1), pp. 1–23.

Barber, C. S. & Tietje, B.C. (2008). A Research Agenda for Value Stream Mapping the Sales Process. *The Journal of personal selling & sales management*. Vol. 28(2), pp. 155–165.

Bayrak, T. (2013). A decision framework for SME Information Technology (IT) managers: Factors for evaluating whether to outsource internal applications to Application Service Providers. *Technology in society*. Vol. 35(1), pp. 14–21.

Boell, S. K. & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). What is an Information System? 48th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, pp. 4959–4968.

Brooks, F. P. J. (1987). No Silver Bullet - Essence and Accidents of Software Engineering. *Computer*. Vol. 20(4), pp. 10–19.

Buxmann, P., Diefenback, H. & Hess, T. (2013). *The software industry economic principles, strategies, perspectives*. New York: Springer.

Copeland, M., Soh, J., Puca, A., Manning, M., Gollob, D. & Rush, B. (2015). *Microsoft Azure: Planning, Deploying, and Managing Your Data Center in the Cloud*. 1st edn. Berkeley: Apress L. P.

Ekanayaka, Y., Currie, W.L. & Seltsikas, P. (2003). Evaluating application service providers. *Benchmarking: an international journal*. Vol. 10(4), pp. 343–354.

Fulford, R. (2013). The Sales Process of Information Systems: Implications for Project Execution and Business Benefits. *Project management journal*. Vol. 44(5), pp. 89–99.

Ghosh, A., Nashaat, M. & Miller, J. (2019). The current state of software license renewals in the I.T. industry. *Information and software technology*. Vol. 108, pp. 139–152.

Godse, M. & Mulik, S. (2009). An Approach for Selecting Software-as-a-Service (SaaS) Product. *IEEE International Conference on Cloud Computing*. IEEE, pp. 155–158.

Hartmann, N. N., Wieland, H. & Vargo, S.L. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of marketing*. Vol. 82(2), pp. 1–18.

Hyvönen, E. & Helokunnas, T. (2003). *Ohjelmistoliiketoiminta*. Porvoo: WSOY.

International Electrotechnical Commission. (2010). IEC 60385-1-28: application service provider.

- Jeong, B. & Stylianou, A.C. (2010). Market reaction to application service provider (ASP) adoption: An empirical investigation. *Information & management*. Vol. 47(3), pp. 176–187.
- Kumar, V. (2018). Transformative Marketing: The Next 20 Years. *Journal of marketing*. Vol. 82(4), pp. 1–12.
- Levitt, T. (2004). *Marketing Myopia*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lyly-Yrjänäinen, J., Mahlamäki, T., Rintamäki, T., Saarijärvi, H. & Tiitola, V. (2018). *Sales in technology-driven industries*. Helsinki: Teknologiatekniikka Oy.
- Maglyas, A. & Lamprecht, A. (2018). Introduction to the special issue on “Software Business”. *The Journal of systems and software*. Vol. 135, pp. 105–106.
- Mäkilä, T., Järvi, A., Rönkkö, M. & Nissilä, J. (2010). *How to Define Software-as-a-Service – An Empirical Study of Finnish SaaS Providers*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Moncrief, W. C. & Marshall, G.W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial marketing management*. Vol. 34(1), pp. 13–22.
- Ojala, A. & Tyrväinen, P. (2006). Business models and market entry mode choice of small software firms. *Journal of international entrepreneurship*. Vol. 4(2), pp. 69–81.
- Rajala, R., Rossi, M. & Tuunainen, V.K. (2003). A framework for analyzing software business models. 11th European Conference on Information Systems.
- Shapiro, B. P. & Posner, R.S. (1976). Making the major sale. *Harvard Business Review*. Vol. 54(2), pp. 68–78.
- Smith, A. D. & Rupp, W.T. (2002). Application service providers (ASP): moving downstream to enhance competitive advantage. *Information management & computer security*. Vol. 10(2), pp. 64–72.
- Soliman, K. S., Chen, L. & Frolick, M.N. (2003). Asps: Do They Work? *Information systems management*. Vol. 20(4), pp. 50–57.
- Sommerville, I. (2016). *Software engineering*. Boston: Pearson.
- Stamelos, I., Angelis, L., Morisio, M., Sakellaris, E. & Bleris, G.L. (2003). Estimating the development cost of custom software. *Information & management*. Vol. 40(8), pp. 729–741.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I.A. & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European journal of marketing*. Vol. 43(7/8), pp. 890–906.
- TEPA-termipankki. (2014a). ohjelma; tietokoneohjelma. Sanastokeskus TSK.
- TEPA-termipankki. (2014b). ohjelmisto. Sanastokeskus TSK.

Tuli, K. R., Kohli, A.K. & Bharadwaj, S.G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*. Vol. 71.

Tyrväinen, P. & Selin, J. (2011). How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service. *Software Business*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, , pp. 2–16.

Vaquero, L., Rodero-Merino, L., Caceres, J. & Lindner, M. (2008). A break in the clouds. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*. Vol. 39(1), pp. 50–55.

Wotruba, T. R. (1991). The Evolution of Personal Selling. *The Journal of personal selling & sales management*. Vol. 11(3), pp. 1–12.

Xiao, Z., Shu, W. & Owusu, A.O. (2021). An analysis of product strategy in cloud transition considering SaaS customization. *Information systems and e-business management*. Vol. 19(1), pp. 281–311.

Zhang, J., Niu, B. & Fei, Q. (2013). Optimal strategy when selling Software-as-a-Service. *10th International Conference on Service Systems and Service Management*. IEEE, pp. 267–272.

Zhang, J. & Seidmann, A. (2010). Selling or Subscribing Software under Quality Uncertainty and Network Externality Effect. *43rd Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE, pp. 1–10.

Åge, L. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management decision*. Vol. 49(9), pp. 1574–1591.